

EVALUAR UNA LÍNEA DE NEGOCIO DE TRANSPORTE DE VALORES PARA  
LA EMPRESA AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA MEDIANTE UN  
MODELO FINANCIERO EN EXCEL

ELSY JOHANNA GARCÍA ACOSTA  
LUZ ELENA HERNÁNDEZ PEÑA  
NIDIA CONSUELO SÁNCHEZ VALBUENA  
ANDRÉS CAMILO PÉREZ CUEVAS  
CARLOS ALBERTO TUTA PINZÓN

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERIA FINANCIERA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA Y ADMINISTRACION FINANCIERA  
BOGOTA D.C.  
2015

EVALUAR UNA LÍNEA DE NEGOCIO DE TRANSPORTE DE VALORES PARA  
LA EMPRESA AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA MEDIANTE UN  
MODELO FINANCIERO EN EXCEL

ELSY JOHANNA GARCÍA ACOSTA  
LUZ ELENA HERNÁNDEZ PEÑA  
NIDIA CONSUELO SÁNCHEZ VALBUENA  
ANDRÉS CAMILO PÉREZ CUEVAS  
CARLOS ALBERTO TUTA PINZÓN

Proyecto de grado para optar al título de Especialista en Gerencia y  
Administración Financiera

VEREL MONROY FLORES  
Docente trabajo de grado

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ D.C.  
2015

A nuestras amadas familias

## AGRADECIMIENTOS

Los autores desean expresar sus más sinceros agradecimientos a todas las personas que nos colaboraron con este proyecto, especialmente a los tutores que durante el curso de la especialización nos brindaron su valiosa guía para que se pudiese poner en práctica tan apreciados conocimientos.

## CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN .....	13
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	15
1.1.DESCRIPCIÓN GENERAL.....	15
1.2.EL MERCADO.....	18
1.3.PROCESOS DE PRODUCCION.....	22
1.4.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	23
2. EL PROBLEMA .....	26
2.1.DIAGNÓSTICO FINANCIERO. ....	26
2.2.FORMULACION .....	36
3. METODOLOGÍA.....	37
3.1.RELEVAMIENTO DE LA INFORMACION.....	37
3.2.ANALISIS Y DIAGNOSTICO FINANCIERO .....	37
3.3.DEFINICION DE ESTRATEGIAS DE GENERACION DE VALOR.....	38
3.4.DESARROLLO MODELO FINANCIERO.....	38
4. RESULTADOS .....	40
4.1.PROBLEMAS Y ESTRATEGIAS PROPUESTAS .....	40
4.2.SUPUESTOS MACROECONOMICOS .....	42
4.3.PROYECCION DE INGRESOS Y GASTOS .....	43
4.4.FLUJO DE CAJA LIBRE.....	44
4.5.ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	45
4.6.BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	47
4.7.INDICADORES.....	50
4.8.INDUCTORES DE VALOR.....	52
5. CONCLUSIONES.....	55
6. RECOMENDACIONES .....	56

BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS.....	58

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Servicios de vigilancia (2013) .....	19
Figura 2: ROE Sector Seguridad. ....	20
Figura 3: Participación de las empresas en el mercado de valores. ....	22
Figura 4: Diagrama de Procesos A inca. ....	23
Figura 5: Organigrama A inca. ....	24
Figura 6: Ingresos por ventas netas. ....	27
Figura 7: Comportamiento de las utilidades. ....	27
Figura 8: Comportamiento de las utilidades vs sector .....	28
Figura 9: Comportamiento márgenes de utilidades .....	29
Figura 10: Composición Balance .....	29
Figura 11: Composición del activo 2010-2013. ....	30
Figura 12: Variación del activo .....	31
Figura 13: Composición del pasivo total Vs. Activo Total .....	32
Figura 14: Composición del patrimonio. ....	33
Figura 15: Índice de liquidez .....	34
Figura 16: Índice de endeudamiento. ....	35
Figura 17: Índice de rentabilidad. ....	36
Figura 18: Crecimiento Transporte de Valores .....	41
Figura 19: PKT y Flujo de Caja Libre .....	45
Figura 20: Estructura PyG .....	47

Figura 21: Estructura Balance General.....	49
Figura 22: Inductores operativos.....	53
Figura 23: Composición de valor .....	53
Figura 24: Macro inductores de valor.....	54



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Tabla comparativa del sector .....	20
Tabla 2: Tabla salarios anual .....	25
Tabla 3: Composición del activo .....	30
Tabla 4: Composición del pasivo .....	32
Tabla 5: Variación del pasivo .....	32
Tabla 6: Variables Macroeconómicas .....	42
Tabla 7: Proyección de ingresos a 2022 .....	43
Tabla 8: Flujo de Caja Proyectado .....	44
Tabla 9: Estado de Resultados Proyectado .....	46
Tabla 10: Balance General Proyectado .....	48
Tabla 11: Estrategias aplicadas .....	49
Tabla 12: Indicadores de liquidez .....	50
Tabla 13: Indicadores de endeudamiento .....	50
Tabla 14: Indicadores de cobertura de deuda .....	51
Tabla 15: Indicadores de evolución operacional .....	51
Tabla 16: Inductores operativos .....	51
Tabla 17: Indicadores de rentabilidad .....	52
Tabla 18: Indicadores de actividad .....	52

## LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO 1: Registro de Riesgos .....	58
------------------------------------	----

## RESUMEN

En el desarrollo de presente trabajo de grado se analiza la información financiera para dar un diagnóstico de la empresa Ainca Seguridad & Protección Ltda., detectando una oportunidad de desarrollo de una línea de negocio en el transporte de valores, mediante el desarrollo de un modelo financiero en Excel.

Realizado el análisis de la información financiera e indicadores de la empresa y del sector, se encontró que Ainca Seguridad & Protección Ltda., tiene una participación en el mercado de 0,47% y a nivel de Pymes cuenta con una participación del 1,8% con respecto al volumen de sus ventas, adicionalmente se identifica una inversión para obtener la licencia de funcionamiento y los vehículos necesarios para la operación de una transportadora de valores; sin embargo estos recursos no están siendo utilizados y por el contrario generan gastos de administración que afectan los resultados de la compañía y pueden llegar a deteriorar la generación de valor actual de la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario establecer una estrategia que genere ingresos basado en la utilización de los recursos (Licencia y Vehículos) de la transportadora de valores; por ello se estableció iniciar la operación de esta unidad de negocio teniendo en cuenta que este servicio es prestado a sectores específicos y es un mercado que se puede diversificar al comercio en general teniendo en cuenta los niveles de inseguridad en el territorio nacional y a su vez obtener crecimiento en la empresa a mediano y largo plazo.

Para medir el impacto del inicio de la operación de la transportadora de valores se parte de la información histórica de la compañía y se realiza la proyección a ocho años iniciando en el 2014, e incorporando variables macro y microeconómicas que permitan medir la rentabilidad, la capacidad para generar flujo de caja y en general para ver la viabilidad del proyecto.

## **PALABRAS CLAVES**

**Transporte valores.**

**Estados financieros.**

**Estrategia.**

**Operación.**

**Liquidez.**

**Planeación estratégica.**

**Administración.**

**WACC.**

## INTRODUCCIÓN

La gestión basada en el valor se entiende como un modelo de gestión, orientado a satisfacer necesidades internas y externas de acreedores, clientes, personal y socios; desarrollado en habilidades, sinergias, innovación para mejorar los resultados de la organización; por otra parte se debe realizar una adecuada planeación financiera que permita hacer un eficiente uso de los recursos, aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece y minimizar los riesgos, mediante el establecimiento de estrategias y metas que permitan el crecimiento económico de la empresa.

En la actualidad Colombia a nivel nacional tiene unos altos índices de inseguridad que el gobierno, los empresarios y las personas en general deben sortear a diario, para lograr la protección de su integridad y sus bienes. Ainca Seguridad y Protección Ltda., por ejemplo presta servicios de seguridad física y móvil, con un crecimiento progresivo en sus indicadores financieros; comparado con otras empresas de vigilancia y seguridad privada, sin embargo se evidencia una baja participación en el mercado que puede mejorarse con la entrada en operación de la transportadora de valores.

El objetivo de este trabajo es analizar e identificar elementos y variables para la puesta en marcha de la transportadora de valores que le permita incrementar sus ingresos, mejorar sus indicadores financieros y aumentar su participación en el mercado.

Para desarrollar la estrategia es necesario analizar el diagnóstico de la información de los años (2010-2013), realizar un estudio del sector y del mercado de transporte de valores en Colombia, con el fin de identificar los sectores a los cuales se puede orientar la comercialización del producto y la obtención de nuevos clientes.

De igual forma el alcance de este trabajo está orientado a la elaboración de un modelo financiero en Excel que permita analizar y comparar los resultados obtenidos, al activar la unidad de negocio de transporte de valores contra la situación actual de la compañía.

Para el desarrollo del presente trabajo se tuvieron varias limitantes como la oportunidad para la obtención de la información, la claridad en algunas partidas de los estados financieros y la recolección de información de empresas de la competencia.

La metodología empleada consiste en realizar un análisis histórico-comparativo de la información de la empresa y medir cuantitativamente las cifras para determinar las variables que pueden afectar los resultados de la compañía.

La información suministrada por Aınca Seguridad & Protección Ltda. y Valores Aınca Ltda., fue analizada partiendo de cifras históricas de las compañías desde el año 2010 y 2011 respectivamente. De igual forma se analizó el campo de acción del objeto social de la compañía, el comportamiento del mercado y las posibilidades que tiene para el desarrollo de una línea de negocio en el transporte de valores, partiendo del hecho que cuenta con la licencia de funcionamiento y los vehículos. Finalmente se realiza la proyección de la información financiera a 5 años mediante un modelo en Excel que permitirá evaluar las ventajas y desventajas que puede traer a la compañía la entrada en operación de la transportadora de valores.

Este trabajo permite aplicar los conocimientos adquiridos en todas y cada una de las asignaturas incluidas en el plan de estudios de la especialización, profundizar en temas de investigaciones económicas y entender la aplicación de variables micro y macroeconómicas, para elaborar un modelo financiero, ya que afectan considerablemente el comportamiento de los indicadores financieros y las proyecciones de la compañía. Así mismo se proporciona una herramienta de evaluación para la empresa Aınca Seguridad & Protección Ltda.

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Es una sociedad limitada autorizada a prestar el servicio remunerado de protección, vigilancia y seguridad privada, en la modalidad de vigilancia fija, móvil y/o escoltas mediante la utilización de los medios autorizados por la ley.

Fue fundada en Bogotá en el año 1998 y desde ese momento cuenta con tres socios abogados titulados y oficiales de retiro de la policía nacional, Pablo Emilio Castaño Rivera, José Líder Velandía Linares y Wilson Eduardo Castañeda Hurtado. Con un capital de mil millones de pesos.

1.1.1. Nombre de la Empresa. AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA.

1.1.2. Tipo de empresa. AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA., es una sociedad limitada que presta el servicio remunerado de protección, vigilancia y seguridad privada, en la modalidad de vigilancia fija, móvil y/o escoltas mediante la utilización de los medios establecidos en el decreto 356 de 1994 de bienes, muebles e inmuebles a personas naturales o jurídicas, incluyendo la prestación del servicio de telecomunicaciones dentro del desarrollo del giro normal de las actividades de la sociedad, actividad conexas de asesoría, consultoría e investigación.

1.1.3. Ubicación. La sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en la calle 72 No. 29-40 Barrio Alcázares.

Las agencias autorizadas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada se encuentran en las siguientes ciudades:

- Dosquebradas: Carrera 21 No.25-20 La Pradera.
- Medellín: Calle 45D No. 72-72 Florida Nueva Sector Estadio.
- Cali: Carrera 5 No.12-16 Oficina 707 Edificio Suramericana.
- Barranquilla: Calle 72 No.57-62 Local 15 Piso 2 El Prado.
- Bucaramanga: Carrera 18 No. 36-24 Oficina 501 Centro.
- Villavicencio: Carrera 8 No.21-08 Casa 33 Urbanización las Camelias.

1.1.4. Tamaño. De acuerdo con las Leyes colombianas (ley 950 de 2004) la empresa por su tamaño y activos se clasifica como: MEDIANA EMPRESA.

Número de empleados: 1085 directos, 50 en el área administrativa y 1035 operativos.

Activos a 31 de dic del 2013: \$ 8.197.000.000

Ventas a 31 de diciembre de 2013: \$ 24.976.218.420

1.1.5. Visión. AINCA SEGURIDAD & PROTECCIÓN LTDA., deberá estar posicionada como una Empresa líder en seguridad privada, capaz de prestar sus servicios con calidad e idoneidad, basada en rigurosos estándares de capacitación y entrenamiento, partiendo de la premisa de seguridad integral.

1.1.6. Misión. AINCA SEGURIDAD & PROTECCIÓN LIMITADA está comprometida en la satisfacción de las necesidades de sus Clientes en seguridad privada, ofreciendo soluciones integrales en seguridad física y electrónica, en las diferentes modalidades legalmente autorizadas.

Prestar los servicios con el más alto nivel de calidad y profesionalismo, con un manejo racional de los recursos, logrando la tranquilidad de nuestros Clientes y el bienestar de los miembros de la Empresa.

Coadyuvar a las diferentes autoridades estatales en el cumplimiento de su labor.

1.1.7. Objetivos Estratégicos.

- Cumplir con las disposiciones contractuales suministradas por el Cliente, además de las legales y reglamentarias aplicables a los servicios prestados.
- Mejorar el Sistema de Gestión de Calidad, Control y Seguridad orientado a la satisfacción de las necesidades de los Clientes.
- Dotar a la dirección de la información apropiada para la toma de decisiones.

1.1.8. Ventajas Competitivas. La organización posee como activo principal el "Recurso Humano", encaminado a detectar y solucionar inmediata y eficientemente las necesidades de seguridad de los clientes, contribuyendo a disminuir los niveles de inseguridad en el territorio nacional y generando ambientes laborales seguros para brindar mayor garantía y satisfacción. Cuenta con un selecto grupo de clientes, los cuales han sido captados por la experiencia y excelente prestación del servicio de AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA., así mismo, el crecimiento de la compañía está basado en la calidad y no la cantidad de clientes.

Adicionalmente cuenta con un sistema de respuesta inmediato de acuerdo con los requerimientos de los clientes.

1.1.9. Análisis de la Industria. El sector de la vigilancia y seguridad privada en Colombia tiene su inicio aproximadamente 42 años atrás, cuando se establecieron en el país algunas empresas extranjeras para prestar servicios asociados a la seguridad privada, los cuales se prestaban de manera poco regulada.



A partir de 1993 y con posterioridad a la expedición de la Constitución de 1991, se desarrolla un marco regulatorio específico para este sector creándose la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. Una vez creada la Entidad de control y en uso de las facultades extraordinarias, el Gobierno Nacional expidió en febrero de 1994 el Decreto Ley 356 de 1994, el cual es la norma general que con su desarrollo reglamentario delimitó el marco legal que rige el sector hasta la fecha.

Después de varios años de vigencia de la norma regulatoria y de la Entidad de control, el sector de la vigilancia y seguridad privada evolucionó, convirtiéndose en un gran sector generador de empleos. El comportamiento de los servicios de vigilancia y seguridad privada en Colombia presenta una tendencia positiva a lo largo del tiempo; es así como, del año 1994 al año 2013, se pasó de contar con 763 a 4.853 servicios de vigilancia y seguridad privada.

Los servicios de vigilancia y seguridad privada, tienen un aporte del 0.82% en el producto interno bruto colombiano, representado en 4,9 billones de pesos de ingresos anuales.

#### 1.1.10. Productos o Servicios.

- Vigilancia Fija: Son guardas de seguridad capacitados en el manejo de armas, modalidades delictivas y sistemas de seguridad que presta el servicio de vigilancia en oficinas bancarias, sedes administrativas, propiedad horizontal incluido el servicio de recepción.
- Vigilancia Móvil: Está conformado por personal que se moviliza en vehículo o moto para realizar la supervisión a puntos de monitoreo y revistas a puestos fijos.
- Escolta a Personas, Vehículos y Mercancías: Son actividades de protección, defensa personal y acompañamiento, así como de prevención de riesgos y detección de cualquier situación o evento sospechoso que pueda poner en peligro la vida y bienes de las personas asignadas bajo su cuidado y tomar acciones inmediatas de protección.
- Servicio Conexo de Asesoría, consultoría e Investigación: Consiste en adelantar investigaciones especializadas en Documentología, Grafología, Dactiloscopia, Investigación de Bienes, Localización de Personas, Seguimientos.
- Poligrafía: son exámenes que aplican para procesos de selección de personal, exámenes de rutina para detectar hurtos, fraudes, fugas de información y/o irregularidades a procedimientos, y exámenes específicos para investigación de siniestros.

- Seguridad electrónica: Control y apoyo inmediato en casos de emergencia por parte de los clientes, guardas o motorizados. Trabajo conjunto con la Red de Apoyo de la Policía Nacional y monitoreo de alarmas.

## 1.2. EL MERCADO

El sector de la vigilancia y seguridad privada ha tenido un crecimiento considerable durante los últimos años en Colombia, consecuencia de las intenciones de las instituciones y la ciudadanía de procurar por salvaguardar su patrimonio y seguridad propia.

La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, es la entidad que le corresponde ejercer el control, inspección y vigilancia sobre la industria y los servicios de vigilancia y seguridad privada en Colombia, asegurando la confianza pública en los mismos con un adecuado nivel técnico y profesional en la prestación de estos, combatiendo la ilegalidad y contribuyendo con las autoridades en la prevención del delito. En la actualidad hay un total de 767 empresas dedicadas a alguna rama de vigilancia y seguridad privada.

AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA., cuenta con Clientes en el sector financiero, público y de copropiedad, entre otros. Del total de sus clientes, el 78% corresponde al sector Financiero conformado por los siguientes bancos: Davivienda, Corpbanca, Helm bank, Banco Santander y Banco BBVA.

1.2.1. Tamaño del Mercado. Según el informe del año 2013 de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, de las 523 empresas de vigilancia privada armada, 82 empresas son consideradas grandes empresas, lo cual representa el (9%) del total, 127 medianas, equivalente a un (17%) y 320 pequeñas, que son (70%) del total.

Adicionalmente, es posible vislumbrar que la concentración en el sector de la vigilancia y seguridad privada es inmensa, solamente las primeras 20 empresas del sector concentran el 50% de los ingresos operacionales, lo cual; demuestra una gran concentración en unas cuantas empresas, como se observa en la figura de servicios de vigilancia.

Figura 1. Servicios de vigilancia (2013)

<b>SERVICIOS DE VIGILANCIA PRIVADA REMUNERADA Personas Jurídicas</b>	<b>N°</b>	<b>% Servicios de Vigilancia Privada</b>	<b>% Total Servicios</b>
EMPRESAS DE VIGILANCIA CON ARMAS	579	68,0%	11,9%
EMPRESAS DE VIGILANCIA SIN ARMAS	57	6,7%	1,2%
COOPERATIVAS DE VIGILANCIA	51	6,0%	1,1%
TRANSPORTADORAS DE VALORES	8	0,9%	0,2%
ESCUELAS DE CAPACITACION	83	9,7%	1,7%
EMPRESAS ASESORAS	22	2,6%	0,5%
EMPRESAS BLINDADORAS	32	3,8%	0,7%
EMPRESAS ARRENDADORAS	20	2,3%	0,4%
<b>TOTAL VIGILANCIA PRIVADA REMUNERADA</b>	<b>852</b>	<b>100,0%</b>	<b>17,7%</b>

Fuente: Informe de gestión 2013, <http://www.supervigilancia.gov.co>

1.2.1.1. Clientes actuales. En la actualidad Ainsa Seguridad y Protección presta servicios de Vigilancia y Seguridad Privada a empresas del sector financiero, comercial, industrial y público; destacándose como sus principales clientes los relacionados a continuación:

- Banco Davivienda
- Helm Bank
- Corpbanca
- Banco Santander
- Banco BBVA
- Reval S.A.
- Centro Administrativo Municipal Cam
- Serviudad
- Edificio Torre Bancolombia
- Edificio centro de comercio internacional
- Edificio carrera séptima
- Mundial de tornillos

1.2.1.2. Clientes potenciales. Se prevé un incremento en la instalación de ATM's (Cajeros Automáticos), se cuenta con un auge del microcrédito, la banca sigue creciendo en oficinas y servicios, y el sector Retail presenta un dinamismo significativo, que brinda la oportunidad de entrar al mercado.

La transportadora de Valores está enfocada además de entrar en el sector financiero a través de sus clientes, en llegar al mercado de otro tipo de clientes como lo son el sector Retail, Estaciones de Gasolina, Peajes y Grandes Superficies.

1.2.2. Descripción de la Competencia. A continuación se relacionan las cifras en miles de pesos de la competencia en servicios de vigilancia fija:

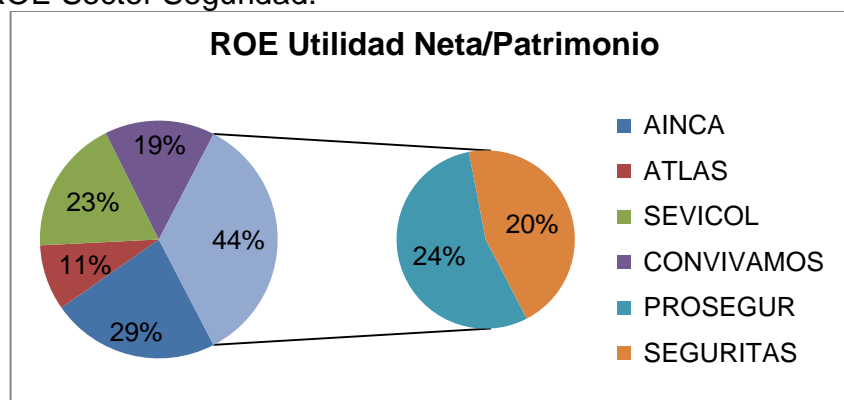
Tabla 1: Tabla comparativa del sector

	AINCA	ATLAS	SEVICOL	CONVIVAMOS	PROSEGUR	SEGURITAS
ACTIVO	\$ 8.197.128	\$68.378.301	\$43.457.889	\$799.399	\$6.757.688.491.380	\$111.622.811.620
PATRIMONIO	\$4.560.580	\$36.850.302	\$22.497.665	\$452.693	\$1.526.296.297.032	\$28.121.531.228
UTILIDAD NETA	\$1.309.458	\$4.131.947	\$5.197.549	\$85.102	\$363.019.002.732	\$5.562.375.507
VENTAS	\$24.976.218	\$255.616.487	\$179.086.523	\$3.049.449	\$8.616.803.121.126	\$196.943.644.682
ROE	29%	11%	23%	19%	24%	20%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las cifras relacionadas en el cuadro anterior, AINCA tiene un ROE del 29%, comparado con las sociedades del sector que prestan este servicio se puede ver un alto índice de rentabilidad para los socios.

Figura 2: ROE Sector Seguridad.



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en cuanto a los servicios de transporte de valores, en Colombia solo existen 7 empresas.

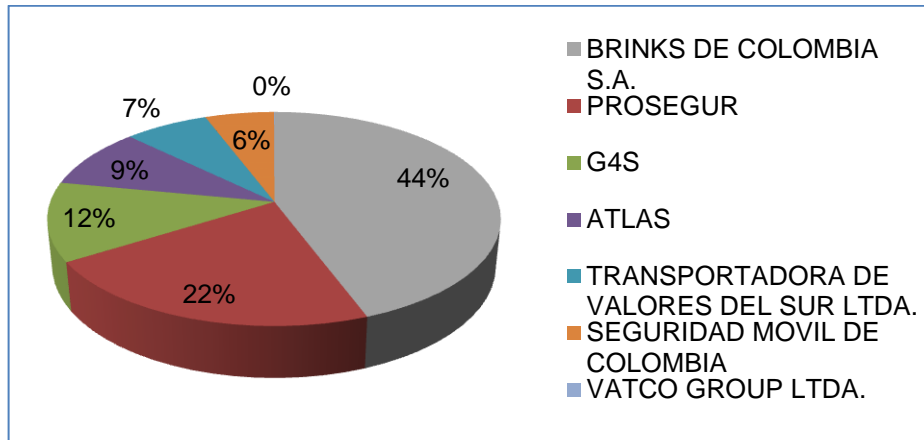
A continuación, se relacionan las empresas autorizadas para este servicio:

- **BRINKS DE COLOMBIA S.A.**
  - Fue creada en 1859 por el norteamericano Anthony Perry Brinks.
  - Brinks llega a Colombia escogiendo como sede a la ciudad de Bogotá, y el 18 de agosto de 1983 se firma la escritura que da vida comercial y legal a Brinks de Colombia S.A, comenzó con 23 funcionarios cinco carros blindados y un cliente.

- COMPAÑIA TRANSPORTADORA DE VALORES PROSEGUR DE COLOMBIA S.A.
  - Capital extranjero 100%
  - servicios vigilancia, logística de valores, manejo de efectivo, sistemas de seguridad y protección contra incendios.
  - En 2007 ingresó al mercado al adquirir Thomas Gregg & Sons, cuyo negocio principal consistía en la elaboración y Transporte de documentos valores (cheques, billetes, etc.).
- G4S CASH SOLUTIONS COLOMBIA LTDA
  - 2007 compra Grupo Wackenhut Colombia
  - Servicios: seguridad física, electrónica, administración y recaudo de peajes, logística o transporte de valores, consultorías, administración y custodia de información, acompañamientos, escoltas, estudios de seguridad, polígrafo, rastreo vehicular, atención de cajeros automáticos ATM, gestión documental, servicios digitales.
- SEGURIDAD MOVIL DE COLOMBIA S.A
  - Hace parte del Grupo Thomas Greg & Sons.
  - Servicios: En 1979, inició operaciones como transportadora de valores y desde 1999, presta servicio a Concesionarios Viales y recaudo a peajes.
- TRANSPORTADORA DE VALORES ATLAS LTDA
  - Capital 100% nacional
  - Servicios: transporte dinero, títulos valores y valores en especie, air courier<sup>1</sup> nacional e internacional, aprovisionamiento de cajeros automáticos, custodia de valores, centro de procesos, centro único de efectivo, servicio de consignación y/o retiro, custodia y manejo de moneda
- TRANSPORTADORA DE VALORES DEL SUR LTDA.
  - Capital 100% nacional ubicada en el departamento de Nariño.
  - Servicio: vigilancia privada, transporte de valores y estudios de seguridad.
- VATCO GROUP LTDA.
  - Capital: 100% nacional, creada en Bogotá D.C., en el año 2012.
  - Servicios: Transporte punto a punto, recolección, entrega, almacenamiento y procesamiento de valores. Atención ATMS y personal para recaudo en caja.

1.2.3. Participación de la empresa. A continuación se presenta un gráfico que muestra la participación de cada una de las empresas transportadoras de valores que operan actualmente en Colombia.

Figura 3: Participación de las empresas en el mercado de valores.



Fuente: Elaboración propia

### 1.3. PROCESOS DE PRODUCCION

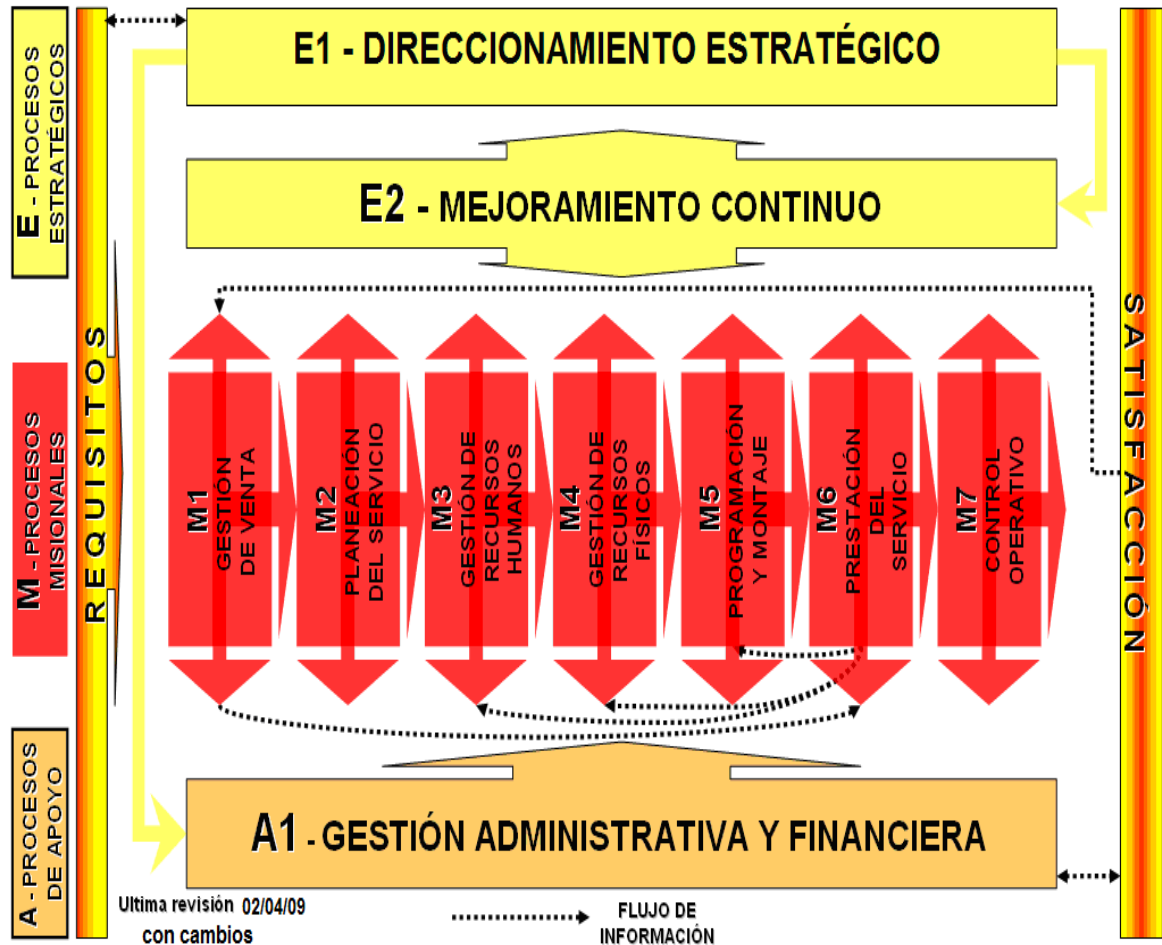
1.3.1. Descripción del proceso. El proceso de prestación de servicios de seguridad privada ofrecido por Ainca, inicia con los requerimientos del cliente y finaliza con la satisfacción del servicio prestado; mediante los procesos de calidad establecidos, cumpliendo un cronograma de actividades al interior de la compañía que buscan retroalimentar el sistema de calidad y mejorar la satisfacción de los clientes.

- **Gestión de ventas:** Comprende el proceso de licitación, cotización y venta del servicio de acuerdo con los requerimientos del cliente.
- **Planeación del servicio:** Un vez cerrada la negociación se procede a realizar el levantamiento de la información para la instalación y prestación del servicio.
- **Gestión de recursos humanos:** Se procede con la selección y contratación del personal a asignar al servicio.
- **Gestión de recursos físicos:** Se asignan recursos físicos (armamento, medios de comunicación), acordes con el servicio a prestar.
- **Programación y montaje:** organizar turnos del personal, e instalación del servicio.
- **Prestación del servicio:** Ejecución del servicio en el lugar indicado por el cliente de acuerdo con las especificaciones del contrato.

- Control operativo: Recopilar información de todas las áreas y control de los recursos.

### 1.3.2. Diagrama del proceso

Figura 4: Diagrama de Procesos Ainca.



Fuente: AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA.

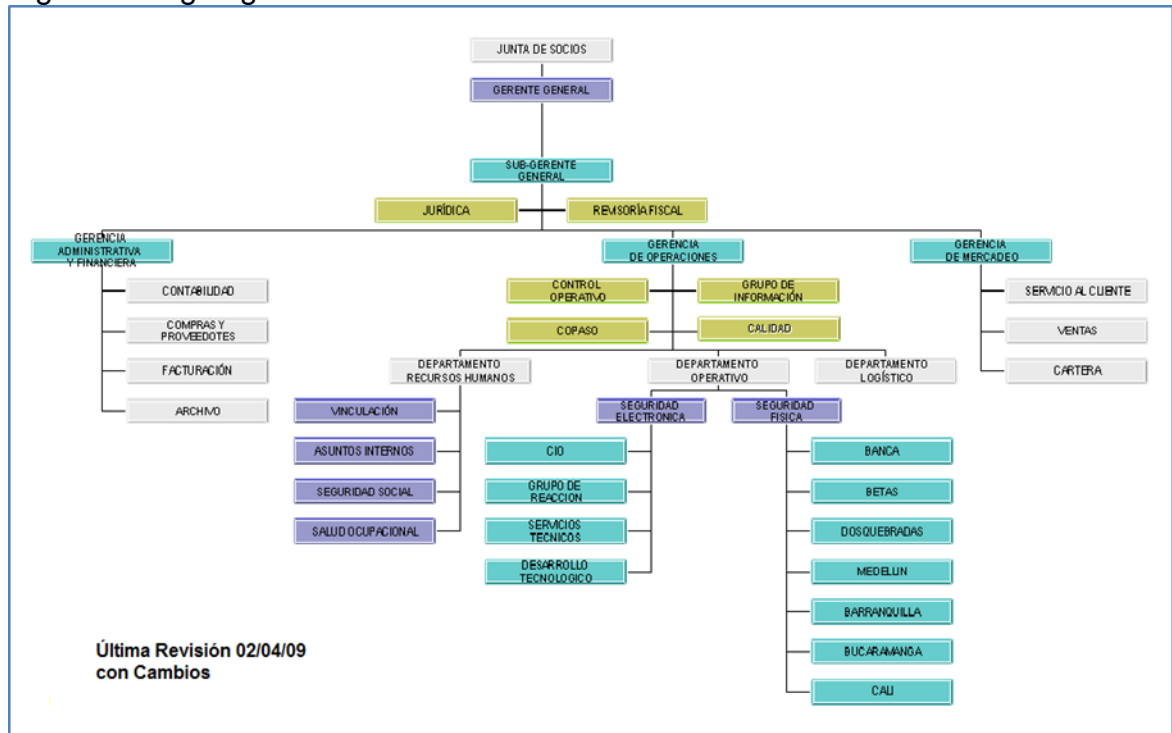
1.3.3. Equipos e Instalaciones. Ainca Seguridad & Protección Ltda., cuenta con un lote para la construcción de las instalaciones y adquirió 4 vehículos blindados, para el desarrollo de la línea de negocio de transporte de valores.

1.3.4. Capacidad instalada. Actualmente se tiene la licencia para el lote donde se está construyendo la bóveda, el parqueadero de los vehículos y el centro de monitoreo para el desarrollo de la línea de transporte de valores.

## 1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 1.4.1. Organigrama de la empresa.

Figura 5: Organigrama Ainca.



Fuente: AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA.

- Junta de Socios: conformada por Pablo Emilio Castaño Rivera, Wilson Eduardo Castañeda Hurtado y José Líder Velandia Linares.
- Gerente General: Pablo Emilio castaño Rivera, quien a su vez cumple las funciones del Gerente administrativo y Financiero.
- Sub-Gerente General: Wilson Eduardo Castañeda Hurtado, quien a su vez cumple las funciones del Gerente de Operaciones.

La Gerencia de Operaciones se encarga del control del gasto que se genere de la actividad operativa y es la responsable de la prestación de todos los servicios que comprenden el portafolio de la empresa. Para ello cuenta con el departamento de Calidad y Control Operativo, encargados de garantizar el cumplimiento de los procesos y procedimientos. El departamento de Recursos Humanos que junto con el Grupo de Información, son responsables de la selección y contratación de personal idóneo. El departamento logístico es el encargado de proporcionar todos los medios de dotación, armamento y comunicación.



El departamento operativo está conformado por todos los Coordinadores de Servicio que tienen asignado grupos de personal por cliente, y cumplen la función de jefe inmediato de los Guardas de Seguridad y Supervisores, realizando la programación de turnos y atendiendo las novedades que se presenten en el servicio.

- Gerencia de Mercadeo: responsable de cotizaciones, licitaciones y peticiones, quejas y reclamos.

#### 1.4.2. Cuadro informativo de los sueldos.

Tabla 2: Tabla salarios anual

	<b>No. PERSONAL</b>	<b>SALARIO</b>	<b>SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>PRESTACIONES SOCIALES</b>	<b>TOTAL AÑO X CARGO</b>
<b>DIRECTIVOS</b>	3	403.315.474	103.513.200	91.794.602	<b>598.623.276</b>
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	55	708.859.410	186.129.893	161.336.402	<b>1.056.325.705</b>
<b>ESCOLTAS</b>	4	101.194.200	25.842.800	23.031.800	<b>150.068.800</b>
<b>OPERADOR MEDIOS</b>	9	131.077.658	41.772.870	29.833.275	<b>202.683.803</b>
<b>SUPERVISORES</b>	82	1.261.395.409	290.180.641	287.093.595	<b>1.838.669.645</b>
<b>VIGILANTES</b>	1.104	10.800.785.064	3.632.212.270	2.458.258.681	<b>16.891.256.015</b>
<b>TOTAL X CONCEPTO</b>	<b>1.257</b>	<b>13.406.627.215</b>	<b>4.279.651.674</b>	<b>3.051.348.354</b>	

Fuente: Elaboración propia

## 2. EL PROBLEMA

### 2.1. DIAGNÓSTICO FINANCIERO.

De acuerdo con la información financiera histórica suministrada por AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA., se encontró que las ventas netas alcanzaron los \$24.976 millones en el 2013, presentando un decrecimiento del -2% con respecto a \$25.456 millones del año 2012; consecuencia de la pérdida de un contrato con el cliente Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca CAR; sin embargo, la utilidad operacional de 2013 por valor de \$2.156 millones creció 12,% frente al 2012 con un valor de \$1.898 millones, y la utilidad neta tuvo un aumento en el año 2013 por valor de \$523 millones, cifras que evidencian una mayor productividad y mejor gestión de la empresa, que a pesar de las dificultades del sector, el cual tuvo un margen neto en el año 2013 del 3%, mientras que AINCA estuvo en el 5.2%.

Los activos de la Empresa al cierre de la vigencia del 2013 son de \$8.197 millones, con una variación positiva del 9% equivalente a \$699 millones con respecto al año 2012. En el 2011 como partida representativa se encontraron inversiones permanentes por valor de \$1.028 millones con una variación de 99% frente al 2010, correspondiente a la nueva línea de negocio del transporte de valores. El pasivo de la empresa presenta una disminución de \$461 millones, al pasar de \$4.097 millones en el año 2012 a \$3.637 millones en 2013; este pasivo es 100% corriente.

El patrimonio del año 2013 fue de \$4.561 millones con una variación positiva de \$1.159 millones equivalente al 25% con relación al año 2012; generado fundamentalmente por el aumento en las utilidades de ejercicios anteriores, por un valor de \$558 millones respecto al año 2012. Este informe presentara los aspectos del análisis financiero más utilizados para determinar una situación más precisa de la empresa AINCA en su conformación y estructura financiera.

#### 2.1.1. Estado de resultados

2.1.1.1. Comportamiento de las ventas. La empresa AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA., durante la vigencia 2013, en sus diferentes líneas de negocio, registró una facturación por valor de \$24.976 millones en el 2013, las cuales tuvieron un decrecimiento del -2% con respecto a las logradas en la vigencia de 2012 por valor de \$25.456 millones, consecuencia de la pérdida de un contrato. Sin embargo, durante los tres años anteriores la empresa presentó crecimiento en sus ventas del 8% en el año 2011 y del 13% para el año 2012, debido a la captación de nuevos clientes como el banco BBVA.

Figura 6: Ingresos por ventas netas.

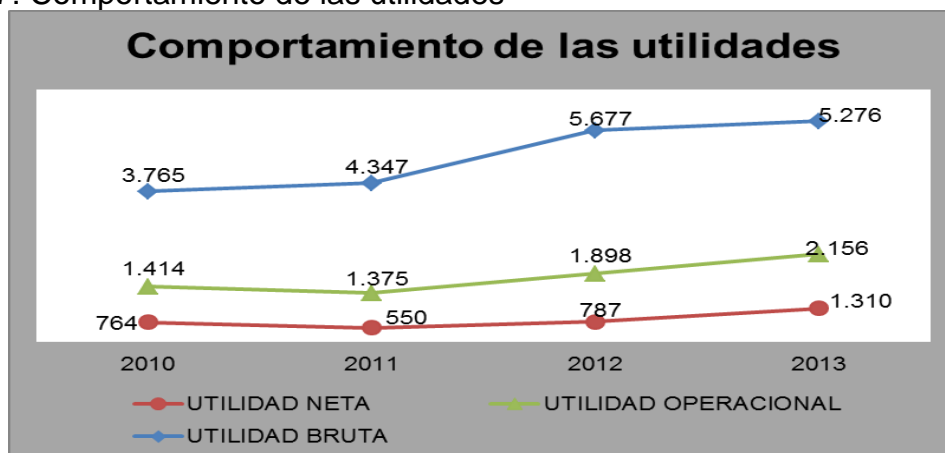


Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN DATOS DE:

AINCA, con unas ventas de \$24.976.218.420 en el año 2013, tiene una participación en el mercado de 0,47% del total del sector y se observa que a nivel de PYMES la empresa tiene una participación del 1,8% del total de ventas; razón por la cual se destaca la gestión realizada por la empresa para la consecución de nuevos negocios y por lograr mantener un aumento en sus ventas, similar a las del sector, el cual, desde el año 2009 hasta el año 2013 incrementó sus ingresos en un 16%, representados en 4.4 billones de pesos.

2.1.1.2. Comportamiento de las utilidades. Durante el año 2013 se presenta una utilidad neta de \$1.310 millones, reflejando un aumento del 40% con respecto al año anterior a causa de la disminución en los costos directos por la terminación del contrato con la CAR el cual tenía a su cargo aproximadamente 180 guardas; la disminución del 21% de los gastos administrativos en el 2013 por la reestructuración del personal administrativo, y la disminución en los gastos de amortización en un 118% debido a la disminución de los activos diferidos.

Figura 7: Comportamiento de las utilidades



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta un comparativo de los dos últimos años entre AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA, el sector y su competencia con respecto a las utilidades netas.

Figura 8: Comportamiento de las utilidades vs sector



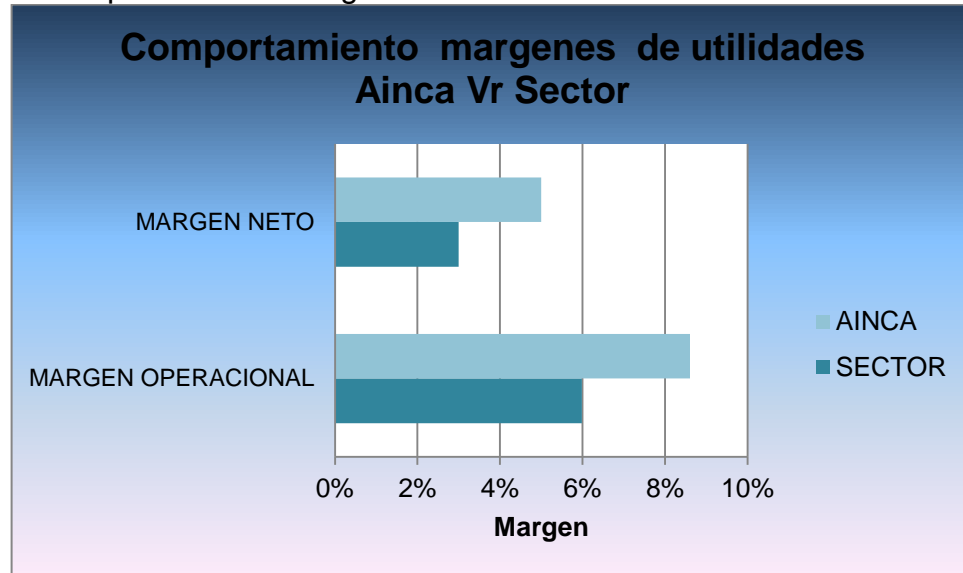
Fuente: Elaboración propia

AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA, se encuentra en un nivel por debajo del valor de las utilidades promedio del sector y de sus competidores más cercanos. Aun así, la batalla no la tienen del todo ganada las grandes empresas, pues estas tienden a convertirse en paquidérmicas y burocratizadas para tomar decisiones, lo cual finalmente termina afectando a los clientes quienes miden el servicio por la capacidad de reacción de sus prestadores de servicios.

Las empresas medianas pueden competir entendiendo las debilidades de los grandes competidores, las tendencias de la tecnología y ofreciendo un servicio difícil de imitar por cualquiera de los grandes participantes. La satisfacción del cliente entonces se transfiere al área del servicio ejemplar por parte del departamento de operaciones y de mercadeo, donde los vendedores deben lograr transmitir a los clientes la diferencia entre un servicio personalizado y un servicio genérico en el que el cliente pierde importancia.

Con respecto al margen de utilidades Ainsa comparado con el sector presenta un margen neto de 5% vs 3% del sector y un margen operacional de 5,98% vs 8,6% del sector, es decir que viene alcanzando indicadores que reflejan la sostenibilidad y la capacidad para expandirse a otros servicios, para desarrollar la línea de negocio relacionada con el transporte de valores.

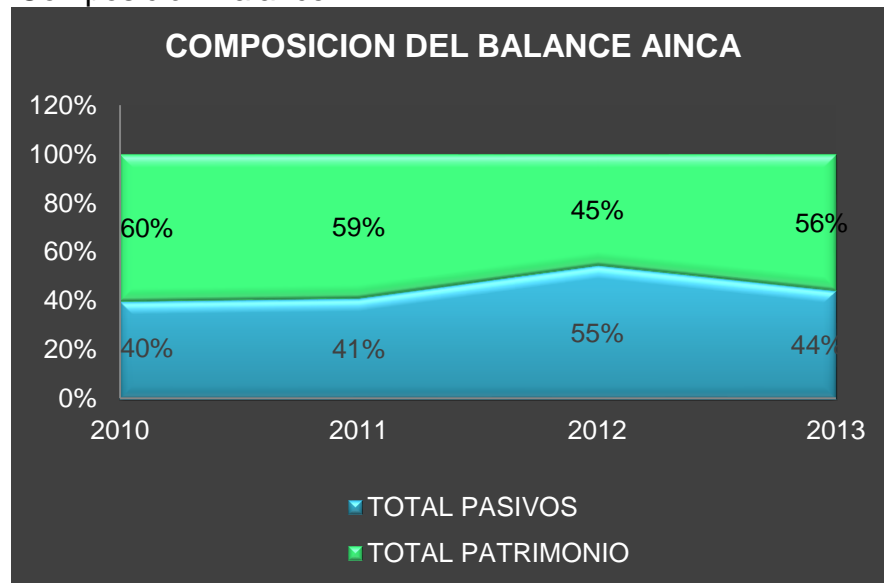
Figura 9: Comportamiento márgenes de utilidades



Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Balance General. El balance general de AINCA SEGURIDAD Y PROTECCION LTDA posee una participación del patrimonio del 55%, y el pasivo un 45%, esto indica que la empresa se está financiando con el capital de los socios y no con terceros, lo cual conlleva a un WACC más alto.

Figura 10: Composición Balance



Fuente: Elaboración propia

2.1.2.1. Composición del activo. La composición del activo de AINCA lo podemos observar en la siguiente tabla que contiene los cuatro últimos años:

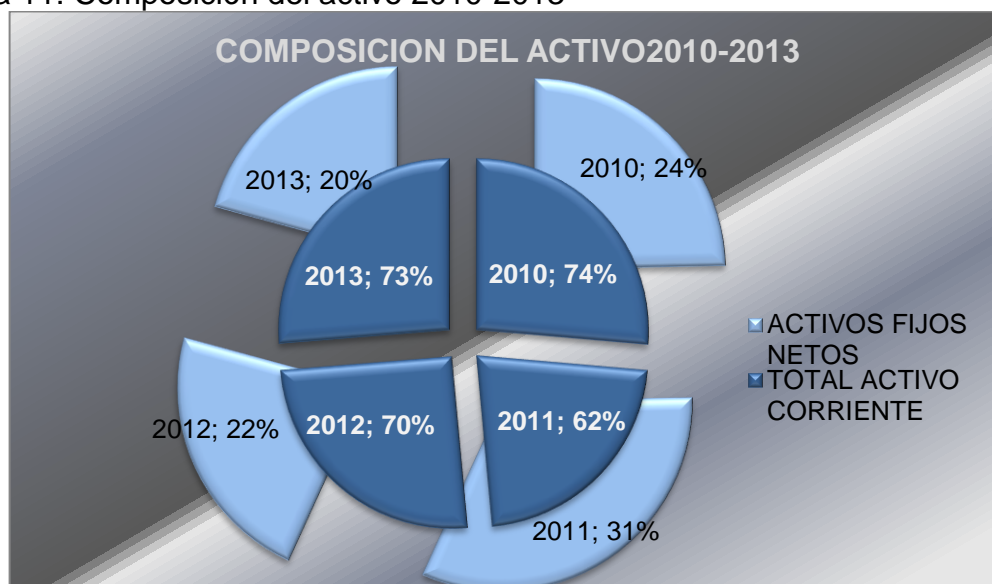
Tabla 3: Composición del activo

BALANCE GENERAL	dic-10	%	dic-11	%	dic-12	%	2013	%
<b>ACTIVOS :</b>								
Disponible	1.777	27%	1.015	13%	539	7%	1.272	16%
Inversiones Permanente	10	0%	1.071	14%	1.071	14%	1.071	13%
Deudores	873	13%	784	10%	2.239	30%	948	12%
Otros Activos Corrientes	2.195	33%	1.876	24%	1.429	19%	2.726	33%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>4.854</b>	<b>74%</b>	<b>4.747</b>	<b>62%</b>	<b>5.278</b>	<b>70%</b>	<b>6.017</b>	<b>73%</b>
ACTIVOS FIJOS BRUTOS	2.137	32%	3.147	41%	2.768	37%	2.925	36%
DEPRECIACION ACUMULADA	(571)	-9%	(771)	-10%	(1.147)	-15%	(1.285)	-16%
<b>ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	<b>1.566</b>	<b>24%</b>	<b>2.376</b>	<b>31%</b>	<b>1.621</b>	<b>22%</b>	<b>1.640</b>	<b>20%</b>
INVERSIONES PERMANENTES	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
ACTIVOS DIFERIDOS	68	1%	439	6%	139	2%	80	1%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	98	1%	112	1%	-	0%	-	0%
VALORIZACIONES	-	0%	-	0%	460	6%	460	6%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6.587</b>	<b>100%</b>	<b>7.674</b>	<b>100%</b>	<b>7.499</b>	<b>100%</b>	<b>8.197</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

La mayor participación del activo se encuentra en el activo corriente, con un promedio del 70% para los años 2010, 2012 y 2013; donde son partidas representativas las cuentas por cobrar a socios por valor de \$220 millones generado por el préstamo a los socios con el fin de realizar la inversión en la nueva línea de negocio de la transportadora de valores desde el año 2011 y los anticipos y avances por valor de \$861 millones que corresponden a préstamos a socios por legalizar.

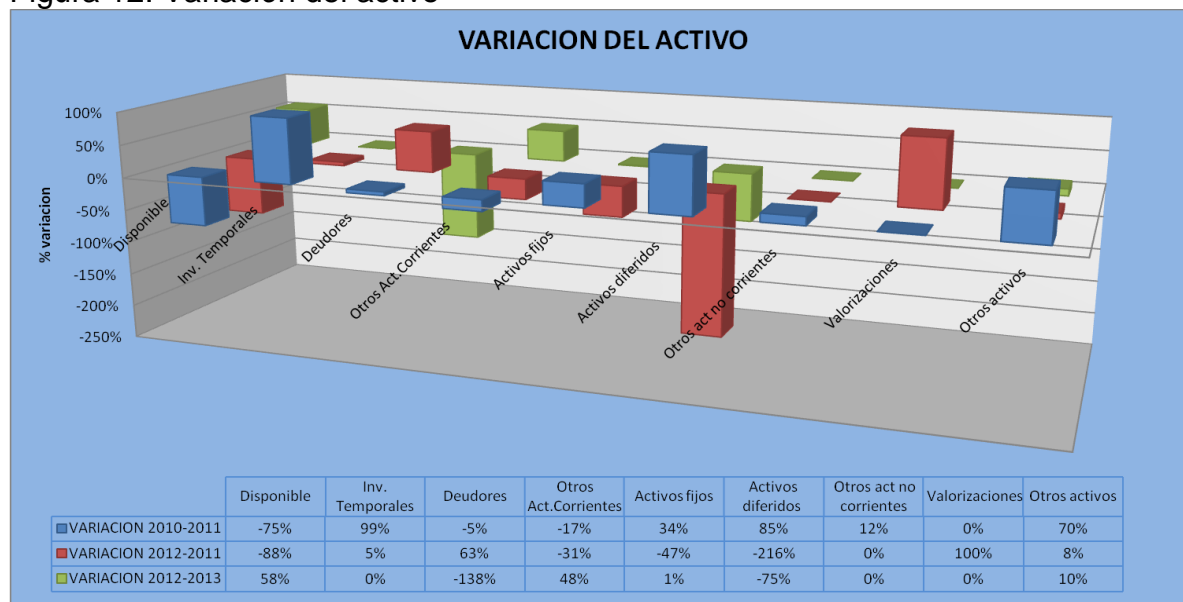
Figura 11: Composición del activo 2010-2013



Fuente: Elaboración propia

Las inversiones permanentes con el 13% de participación sobre el activo total, aumentaron en un 99% entre el 2010 y 2011, producto de la inversión en la transportadora de valores por valor de \$1.028 millones de pesos realizada en el año 2011. Mientras que la cuenta deudores tan solo tiene un 13% y 11% de participación en los años 2010, 2011, respectivamente. 2013, refleja un buen estado de cartera, porque gran parte de su política de recaudo es menor a 30 días.

Figura 12: Variación del activo



Fuente: Elaboración propia

La empresa está realizando una inversión significativa en una línea de negocio que no está en funcionamiento y genera desembolsos de efectivo como se evidencia en el 2012, aumentando en un 5% las inversiones permanentes y disminuyendo el disponible en un 88%.

2.1.2.2. Composición del pasivo. La composición del pasivo frente al total del activo de AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA, se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 4: Composición del pasivo

BALANCE GENERAL	dic-10	%	dic-11	%	dic-12	%	2013	%
<b>PASIVOS :</b>								
OBLIGACIONES FINANCIERAS CP	385	6%	607	8%	641	9%	455	6%
PROVEEDORES / CUENTAS POR PAGAR	44	1%	145	2%	121	2%	145	2%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	792	12%	621	8%	875	12%	1.434	18%
OBLIGACIONES LABORALES	1.414	21%	1.799	23%	2.462	33%	1.602	20%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.635</b>	<b>40%</b>	<b>3.172</b>	<b>41%</b>	<b>4.097</b>	<b>55%</b>	<b>3.637</b>	<b>44%</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP		0%	-	0%	-	0%	-	0%
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES		0%	-	0%	-	0%	-	0%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2.635</b>	<b>40%</b>	<b>3.172</b>	<b>41%</b>	<b>4.097</b>	<b>55%</b>	<b>3.637</b>	<b>44%</b>

Fuente: Elaboración propia

El nivel de endeudamiento es del 44%, 2% son proveedores, 20% corresponde a obligaciones laborales por la alta rotación de personal, 18% en otros pasivos a corto plazo y 6% de obligaciones financieras a corto plazo.

Figura 13: Composición del pasivo total Vs. Activo Total

Fuente: Elaboración propia

Las obligaciones financieras de corto plazo, hacen referencia a cupos utilizados en créditos de tesorería y sobregiro para cubrir pagos de nómina y prestaciones sociales.

El ciclo operacional de la empresa tiene en una rotación de cartera no mayor a 15 días y el pago a proveedores en promedio es a 30 días, en este momento la empresa no requiere de obligaciones a largo plazo.

Tabla 5: Variación del pasivo

BALANCE GENERAL	VARIACION 2010-2011		VARIACION 2012-2011		VARIACION 2012- 2013
<b>PASIVOS :</b>					
OBLIGACIONES FINANCIERAS CP	↑	37%	↑	5%	↓ -41%
PROVEEDORES / CUENTAS POR PAGAR	↑	70%	↓	-20%	↑ 17%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	↓	-27%	↑	29%	↑ 39%
OBLIGACIONES LABORES	↑	21%	↑	27%	↓ -54%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	↑	17%	↑	23%	↓ -13%
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	→	0%	→	0%	→ 0%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	→	0%	→	0%	→ 0%

Fuente: Elaboración propia

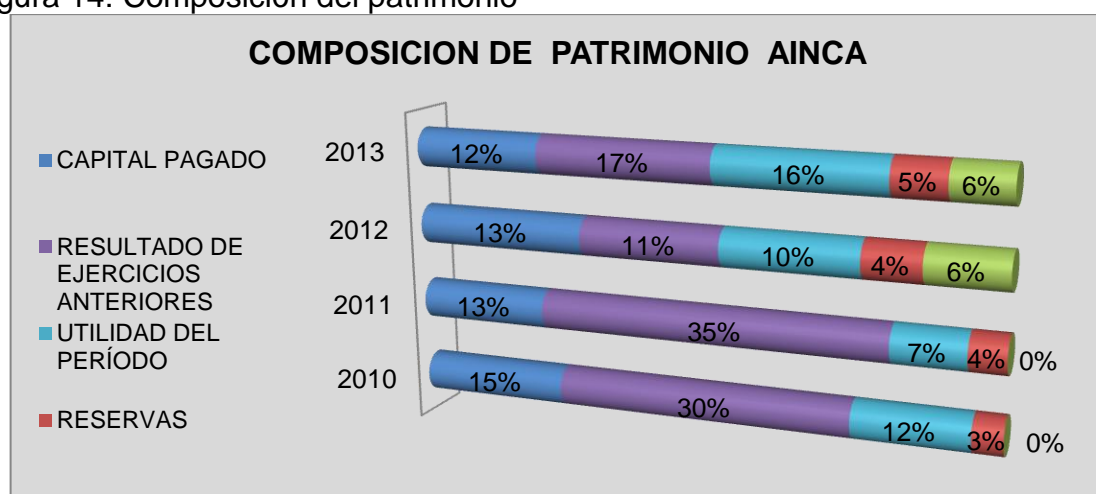


Durante los años 2010-2011 las cuentas por pagar a proveedores aumentaron un 70% y las obligaciones a corto plazo con un 37%, por la decisión de utilizar el disponible para llevar a cabo la inversión permanente en la línea de negocio de la transportadora de valores, evidenciando que la financiación inicial fue cubierta por proveedores y entidades financieras.

Por otra parte entre los años 2012-2013 la disminución en un 54% de las obligaciones laborales, obedece a la finalización del contrato con la CAR.

La composición del patrimonio frente al total del activo de AINCA se puede observar en el siguiente gráfico:

Figura 14: Composición del patrimonio



Fuente: Elaboración propia

La partida más representativa en el patrimonio corresponde a las utilidades de ejercicios anteriores, entre los años 2012 y 2013, disminuyeron con respecto a la participación del activo gracias a las inversiones permanentes realizadas desde 2011. Con respecto a las utilidades en el 2013 se presenta un incremento del 16% frente a la de los años 2012, 2011 y 2010.

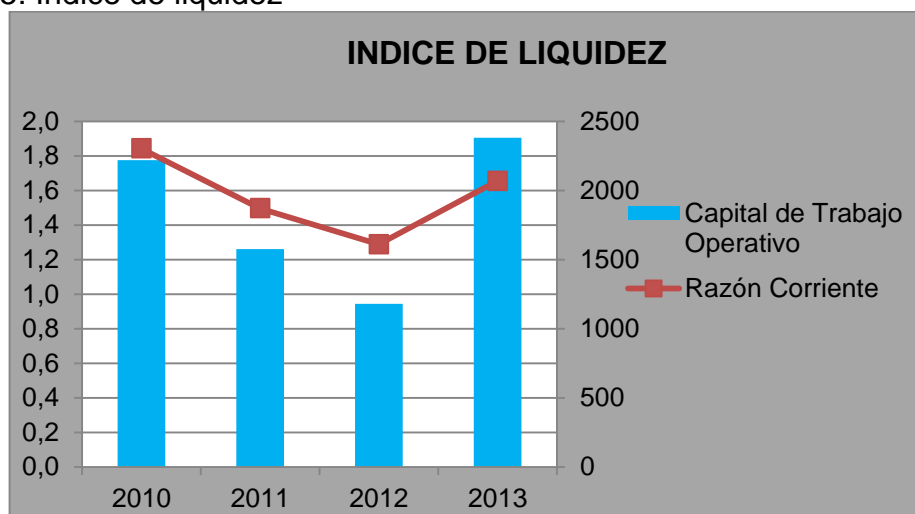
2.1.3. Indicadores Financieros. Son utilizados para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones para desarrollar su objeto social.

2.1.3.1. Indicadores de liquidez.

- **Razón Corriente:** Mide la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones en el corto plazo utilizando parte de sus activos, aquellos que rápidamente se pueden convertir en disponible. En el caso de AINCA este indicador para todos los periodos analizados se encuentra en un rango del 1.3% al 1.8%, lo que refleja que la empresa se encuentra en un buen nivel de liquidez. No

obstante, este no debe ser el único indicador utilizado para medir la liquidez de la empresa, ya que este indicador de razón corriente puede distorsionarse como consecuencia de movimientos no operativos o manipulación de cifras. Esta manipulación se debe a que básicamente los valores con los que se calcula (activo y pasivo), se obtienen al final del periodo que se está analizando y no describe lo que sucede durante ese periodo de tiempo, por ejemplo en los activos corrientes tenemos cuentas no propias de la operación como los anticipos y avances que se realizaron a los socios y las inversiones permanentes que hacen parte de la línea de negocio de la transportadora de valores.

Figura 15: Índice de liquidez



Fuente: Elaboración propia

- **Capital de trabajo:** Se define como la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado como los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo. En el caso de AINCA este indicador se ubica en un promedio de \$1.839 millones para los cuatro últimos años, que en términos generales es razonable para el desarrollo normal de su objeto social.

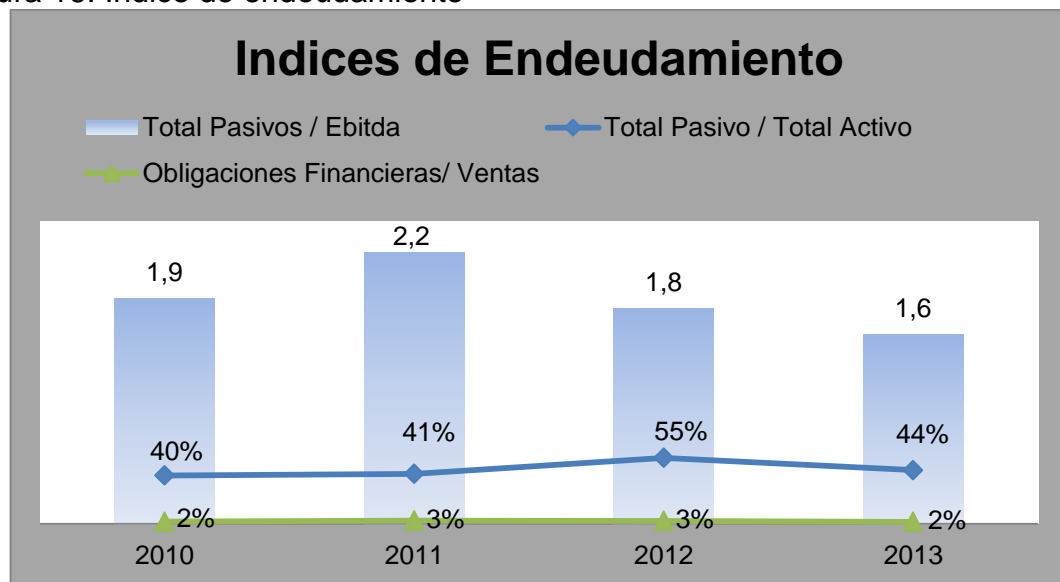
#### 2.1.3.2. Indicadores de endeudamiento.

- **Razón de endeudamiento:** Hace referencia al porcentaje de financiación a corto y largo plazo de la empresa. Del total de los activos, corresponde al porcentaje que ha sido financiado por acreedores a corto y largo plazo. AINCA SEGURIDAD Y PROTECCION LTDA, tiene un nivel de endeudamiento del 44%.
- **Total Pasivos / Ebitda:** Es un ratio que muestra la salud financiera de la compañía, relacionando el pasivo con su flujo de caja medido por el EBITDA. AINCA SEGURIDAD Y PROTECCION LTDA, tiene un índice promedio del 1,9%

esto nos indica que la empresa en el ciclo normal de sus negocios, tiene una capacidad de afrontar sus deudas con el flujo propio de su operación.

- Endeudamiento financiero: Este indicador establece el porcentaje que la empresa tiene como deuda con el sistema financiero sobre el nivel de las ventas; AINCA presenta un indicador promedio del 2.5% para los últimos 4 años teniendo en cuenta que la mayor parte de su financiamiento es con el patrimonio de los socios.

Figura 16: Índice de endeudamiento



Fuente: Elaboración propia

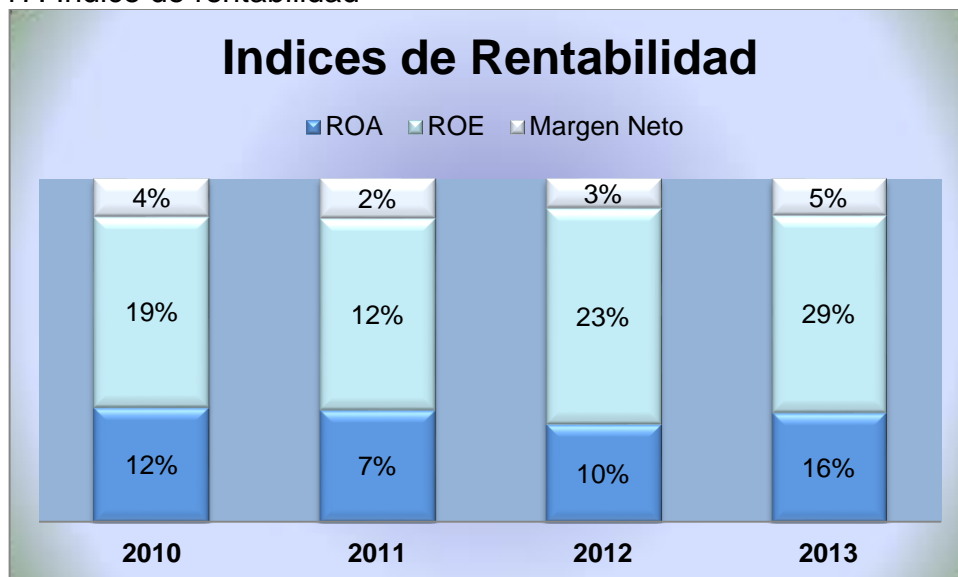
Los índices de endeudamiento de la compañía durante los años 2010, 2011, 2012 y 2013 tienen un comportamiento promedio del 45%, es decir que el flujo de la operación, genera los recursos necesarios para el desarrollo del objeto social, sin que tenga que endeudarse con el sector financiero.

#### 2.1.3.3. Índices de rentabilidad.

- ROA: Los activos de AINCA SEGURIDAD Y PROTECCION LTDA, tienen un rendimiento del 16% para el año 2013, es decir que por cada peso invertido en el activo la empresa ha generado un 16% de utilidad neta.
- ROE: Para el año 2013 AINCA SEGURIDAD Y PROTECCION LTDA rentó un 29%, indicador que refleja la rentabilidad obtenida por los socios teniendo en cuenta que la mayor parte de la financiación se obtiene con el patrimonio.
- Margen Neto: este margen indica que por cada peso vendido la empresa ha obtenido una rentabilidad o ganancia. Para el caso de AINCA este indicador se

ubica en del 5% para el año 2013, siendo el mayor resultado de los últimos cuatro años.

Figura 17: Índice de rentabilidad



Fuente: Elaboración propia

## 2.2. FORMULACION

AINCA SEGURIDAD Y PROTECCION LTDA, tiene unos indicadores que a pesar que reflejan una sostenibilidad y una participación en el mercado creciente en los últimos años, puede mejorar con la puesta en marcha de una línea de negocio relacionada con el transporte de valores, teniendo en cuenta que ya ha realizado una inversión importante en la obtención de la licencia de funcionamiento y de algunos recursos físicos como los vehículos y las instalaciones, los cuales actualmente están generando egresos de efectivo para su sostenimiento sin aportar ingresos como retribución por la sub-utilización de los mismos.

El transporte de valores puede agregar valor mediante la captación de nuevos clientes en nichos de mercado diferentes a los de los servicios ofrecidos actualmente; como son el mercado Retail, Grandes Superficies, Estaciones de Gasolina, los cuales en la actualidad representan un mercado potencial por los altos índices de inseguridad que se evidencian en todo el territorio nacional.

### 3. METODOLOGÍA

Todas las empresas cuentan con estrategias gerenciales para la generación de valor que beneficie a clientes, accionistas, proveedores sector financiero y otros personas naturales y jurídicas (posibles inversionistas) interesados.

A partir de las estrategias existentes sobre valorización de empresas se utilizará el modelo de flujo de caja descontado; para el objeto de estudio resulta necesario realizar un análisis histórico-comparativo de la información de la empresa y medir cuantitativamente las cifras para determinar las variables que pueden afectar los resultados de la compañía, dada la eficacia que ha cobrado en los últimos tiempos en el área administrativa y financiera para la toma de decisiones. Los datos históricos sirven para hacer proyecciones de ventas, costos gastos administrativos y gastos financieros, necesarios para tener un razonamiento adecuado del funcionamiento de la empresa. Es importante tener en cuenta las proyecciones de los indicadores económicos que permitirán la prospectiva en el periodo de investigación.

De acuerdo con el análisis de la información obtenida de Ainca Seguridad & Protección Ltda.; la empresa cuenta con la licencia y los vehículos para el desarrollo de una transportadora de valores, recursos que en la actualidad solo están generando gastos a la compañía. Para realizar esta investigación se realizarán varias etapas.

#### 3.1. RELEVAMIENTO DE LA INFORMACION.

Para realizar un análisis cuantitativo de Ainca Seguridad & Protección Ltda., y Valores Ainca Ltda., se partió de cifras históricas de los estados financieros: Balance General y Estado de Resultados de la compañía de los años 2010, 2011, 2012 y 2013. De igual forma se analizó el campo de acción del objeto social de la compañía, el comportamiento del mercado y las posibilidades que tiene para el desarrollo de una nueva línea de negocio en el transporte de valores, partiendo del hecho que cuenta con la licencia de funcionamiento y los vehículos aptos para el desarrollo de esta nueva línea de negocio.

La información suministrada es de vital importancia ya que con ella se realizan las predicciones financieras futuras y se puede observar la capacidad de la empresa para crecer en el sector, la generación de valor, como también responder al desarrollo del objeto social económico futuros.

#### 3.2. ANALISIS Y DIAGNOSTICO FINANCIERO

Se realizó análisis financiero a las cifras históricas de forma independiente tanto a los estados financieros de Ainca Seguridad & Protección Ltda., como a la

información de Valores Aınca Ltda.; con el objetivo de establecer fortalezas y debilidades de cada una de ellas en diferentes escenarios y para conocer como el gasto que genera la empresa de valores está afectando el resultado de Aınca Seguridad & Protección Ltda.

Se analizó la información relacionada con el sector de seguridad, para establecer la participación y la evolución que ha tenido este negocio de acuerdo con los niveles de seguridad que deben manejar empresarios y personal en general en todo el territorio nacional. Basado en los análisis realizados se establecieron expectativas relacionadas con la activación de la unidad de negocio del transporte de valores, aprovechando los vehículos y la licencia de funcionamiento que actualmente posee Valores Aınca Ltda.

### 3.3. DEFINICION DE ESTRATEGIAS DE GENERACION DE VALOR

La ejecución o implementación de las estrategias se realiza cuando se actúa de acuerdo a ellas. La puesta en práctica de una estrategia tiene dos facetas: la de actuar dentro de los límites que se establecen y la de inspirar las acciones que se han de recoger en el plan. La estrategia de generación de valor se puede definir como los procesos integrales diseñados para mejorar la satisfacción de las diferentes necesidades del mercado con productos y servicios de calidad para satisfacer al cliente.

El principal objetivo es la creación de valor o la maximización de los beneficios que le permitan a la compañía aumentar su rentabilidad y liquidez, pagar sus deudas con terceros y con socios.

3.3.1. Valoración estratégica bajo el método de flujos descontados. Para la valoración de la empresa Aınca Seguridad & Protección Ltda., se eligió la metodología de flujo de caja descontado, tomando como referencia la información financiera histórica, además de las variaciones macroeconómicas que afectan directamente el futuro de la entidad, de tal manera que se hace el análisis de las cifras financieras históricas con el objeto de observar un panorama global de influencia del entorno e impacto en general, esta información sirve como base para realizar las proyecciones, involucrando variables micro y macroeconómicas y que posteriormente se reflejarán en el modelo en Excel. Para determinar la afectación en el flujo de caja libre, se deberá también calcular el costo promedio ponderado del capital y proceder a descontar los flujos de caja futuros en valor presente neto, lo que finalmente permite calcular la tasa de crecimiento y fijar un valor actual de la organización.

### 3.4. DESARROLLO MODELO FINANCIERO

De acuerdo con la información financiera de años anteriores, se realiza un modelo en Excel que identifica las partidas de los estados financieros y el comportamiento

de los indicadores en el tiempo, partiendo de esta información y tomando las estrategias propuestas y las principales variables macroeconómicas se realiza la proyección en diferentes escenarios para ver la viabilidad del proyecto.

## 4. RESULTADOS

Una vez identificadas las debilidades y fortalezas de AINCA SEGURIDAD & PROTECCIÓN LTDA., se establece que existen diferentes opciones que pueden contribuir a la generación de valor, mediante el diagnostico financiero y la elaboración de un modelo en Excel, que involucra diferentes variables e indicadores que puedan afectar el curso normal de los negocios. En este sentido se evidencia la oportunidad de crecer en participación en el mercado de seguridad privada mediante la puesta en marcha de una línea de negocio relacionada con el transporte de valores; en la cual se ha realizado hasta el punto inicial de este diagnóstico, una importante inversión en infraestructura y licenciamiento para operar.

Los resultados de esta proyección se detallan en el presente capítulo.

### 4.1. PROBLEMAS Y ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Para lograr aumentar la participación en el mercado de la empresa AINCA SEGURIDAD & PROTECCIÓN LTDA., se toma la decisión de establecer una estrategia fundamentada en el inicio de operaciones de la línea de negocio relacionada con transporte de valores; buscando inicialmente que la inversión realizada, además de gastos, genere ingresos mediante la captación de nuevos clientes del sector real dentro de la economía del país.

De acuerdo con el diagnostico financiero microeconómico y macroeconómico se obtuvieron inconvenientes y oportunidades detallados a continuación:

#### Inconvenientes

- Inversión inicial en activos y licenciamiento que generan gastos más no ingresos.
- Actividad de transporte de valores concentrada en empresas de reconocida trayectoria.
- Se debe tener un alto porcentaje de capitalización para aumentar el capital y los activos de acuerdo con lo establecido por la ley para este tipo de empresas.
- La dificultad para obtener información de empresas que prestan servicios similares.

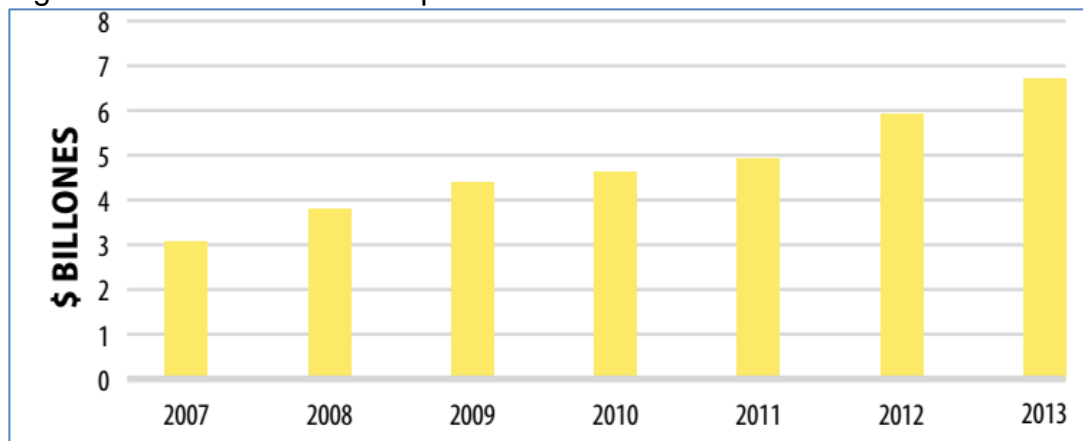


## Oportunidades

- Un incremento muy significativo en el nivel de ingresos, teniendo en cuenta que la estrategia se orienta a ofrecer el servicio de transporte de valores a las entidades financieras que actualmente son clientes del sistema de seguridad fija.
- El auge que ha tomado el servicio entre compañías como grandes superficies, estaciones de gasolina entre otras.
- La situación de seguridad y orden público actual que existe en la ciudad, ofrecen una oportunidad en el mercado del sector retail, con la posibilidad de participación para AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA y el aumento de sus ingresos.

De acuerdo con la investigación realizada, se observa que para los últimos 7 años el crecimiento del sector de transporte de valores ha venido creciendo como se muestra en la siguiente gráfica.

Figura 18: Crecimiento Transporte de Valores



Fuente: Informe Supervigilancia Febrero 2014.

El análisis de esta información, permite ver con más claridad que una alternativa de expansión para la empresa AINCA SEGURIDAD & PROTECCIÓN LTDA., es la entrada en operación de la línea de negocio del transporte de valores.

La entrada en operación de la línea de negocio permitirá que AINCA SEGURIDAD & PROTECCIÓN LTDA., aumente sus ingresos, su participación en el mercado y se extienda no solo al mercado financiero, sino a empresas del sector de grandes superficies y retail; como supermercados de venta de alimentos y bebidas, hipermercados de productos para el hogar, hipermercados de productos de ferretería y estaciones de servicio entre otros.

En este sentido, los esfuerzos de la transportadora de valores están dirigidos a captar clientes de mercados ubicados en sectores donde otras empresas no han llegado.

#### 4.2. SUPUESTOS MACROECONOMICOS

El desarrollo de cualquier actividad económica en Colombia, está expuesto a los cambios económicos del país, por lo cual es necesario incluir en la elaboración del modelo, variables macroeconómicas que afectan las proyecciones a realizar.

Tabla 6: Variables Macroeconómicas

Año	2011	2012	2013	2014py	2015py	2016py	2017py	2018py	2019py	2020py
PIB (variación anual)	6.6%	4.0%	4.7%	4.7%	3.4%	3.7%	4.1%	4.3%	4.3%	4.3%
Balance GNC (% del PIB)	-2.9%	-2.3%	-2.4%	-2.4%	-2.8%	-3.3%	-2.7%	-2.4%	-2.1%	-1.8%
Balance cuenta corriente (% del PIB)	-3.0%	-3.2%	-3.4%	-5.0%	-6.1%	-4.0%	-3.5%	-3.1%	-2.7%	-2.3%
Tasa de desempleo trece ciudades (% de la PEA)	10.8%	10.4%	9.7%	9.3%	9.1%	8.5%	8.1%	7.8%	7.3%	7.0%
Inflación (IPC variación anual)	3.7%	2.4%	1.9%	3.7%	3.4%	3.1%	2.9%	3.1%	3.0%	3.0%
Tasa de referencia Banrep (fin de año)	4.75%	4.25%	3.25 %	4.50%	4.50%	4.50%	4.25%	4.25%	4.25%	4.25%
Tasa de cambio USD COP (\$ fin de año)	1942.7	1768.2	1927	2378.6	2350	2280	2380	2440	2510	2560
Devaluación nominal (fin de año)	0.7%	-9.0%	9.0%	23.4%	-1.2%	-3.0%	4.4%	2.5%	2.9%	2.0%
DTF 90 Días	5.12%	5.22%	4.06 %	4.34%	4.62%	4.68%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%

Fuente: Investigaciones Económicas Bancolombia 17-02-2015

Las variables que se muestran en la gráfica son el resultado de estudios realizados por entidades del sector financiero en concordancia con las políticas establecidas por el Banco de la República para el control de la economía nacional.

4.2.1. Análisis de riesgos. Como en toda estrategia, es necesario tener en cuenta las amenazas que puedan presentarse en el desarrollo de una actividad comercial, de tal manera que se puedan realizar sensibilidades al modelo en el caso de algún evento y que permita establecer controles, que mitiguen el impacto que dichos sucesos puedan causar a la compañía; este es uno de los principales errores que se cometen al momento de hacer empresa, pues los modelos y proyecciones son fundamentados en una situación favorable todo el tiempo y en muchas oportunidades puede llegar a causar hasta el cierre de la compañía.

La evaluación de riesgos realizada a la puesta en marcha de la nueva línea de negocio de la transportadora de valores para la empresa AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA, se fundamenta en las condiciones de seguridad que debe ofrecer el servicio prestado y las normas establecidas para el funcionamiento de empresas de transporte de valores. (Ver anexo 1).

Según el análisis realizado de la matriz de riesgo, se encontró que los factores externos que más pueden impactar a la transportadora son: el robo o asalto a los camiones que transportan valores y la cancelación de la licencia de funcionamiento de la empresa. Estos riesgos inciden en los costos e impactan los estados financieros con pérdidas mayores a \$2.000 millones de pesos por demandas que pueden llevar a la liquidación de la sociedad, o el deterioro de la imagen corporativa en un 90%, por lo tanto es necesario establecer mecanismos de control como el pago de las pólizas y la capacitación permanente del personal en temas jurídicos y de licitaciones.

#### 4.3. PROYECCION DE INGRESOS Y GASTOS

De acuerdo con la información encontrada sobre el sector de transporte de valores, para la proyección de los ingresos se tuvieron en cuenta tres rutas en la ciudad de Bogotá: (20 de Julio, Bosa y Suba) para los bancos BBVA y Davivienda.

Por la cantidad de efectivo que captan y trasladan estas entidades diariamente, las rutas serán realizadas inicialmente por los 4 vehículos que actualmente posee la compañía, con la posibilidad de crecer y aumentar la participación en el mercado de acuerdo con la estrategia de ventas y el aumento de la flota transportadora.

Tabla 7: Proyección de ingresos a 2022

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	-	5.821	10.860	17.925	26.488	29.561	41.653	47.419	54.495
Cifras en millones de pesos									

Fuente: Elaboración propia

Para proyectar el valor de los ingresos se toma como base un precio estimado acorde con las tarifas del mercado para este tipo de servicios, la cantidad de servicios que puede ofrecer la transportadora de acuerdo con su capacidad instalada y los indicadores macroeconómicos aplicables al sector.

AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA., con la puesta en marcha de la línea de transporte de valores, espera obtener ingresos en el año 2015 por \$5.821 MMPCOL, como se muestra en la tabla anterior, e incrementarlos progresivamente permitiendo alcanzar el punto de equilibrio en el año 2016. Una vez alcanza su punto de equilibrio y se estabiliza el funcionamiento, la nueva línea de negocio genera utilidades y flujos de caja que permiten aumentar la flota de transporte para cubrir nuevas rutas, acordes con la implementación de estrategias de comercialización para captar nuevos clientes y aumentar la participación en el mercado de transporte de valores.

#### 4.4. FLUJO DE CAJA LIBRE

Para la compañía AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA, el flujo de caja libre de la línea de negocio del transporte de valores, presenta un comportamiento negativo en el año 2014, principalmente por la inversión que la compañía debe hacer en infraestructura para la puesta en marcha esta línea de negocio. Por tal motivo, para su funcionamiento fue necesario obtener un crédito a largo plazo por valor de \$4.560 MMPCO.

Durante el año 2015 el flujo de caja libre presenta una recuperación por el nivel de ingresos que obtiene, y a partir del año 2016 llega al punto de equilibrio generando flujos de caja capaces de cubrir las necesidades de recursos de capital de trabajo, capex y socios.

Tabla 8: Flujo de Caja Proyectado

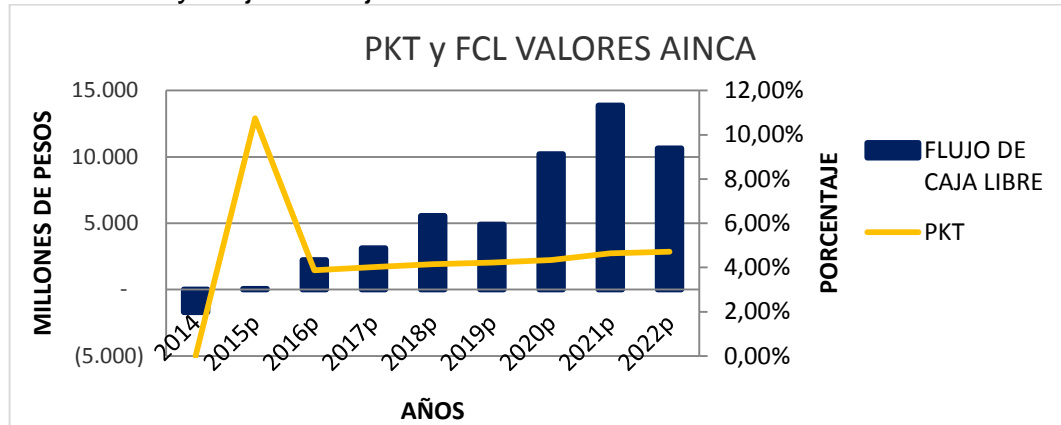
FLUJO DE CAJA	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
UTILIDAD OPERACIONAL	(577)	428	2.195	4.821	8.104	9.123	14.032	17.788	20.812
PROVISIONES-DEPRECIACIONES	262	382	382	394	514	823	950	950	1.239
AMORTIZACIONES	3	3	3	-	-	-	-	-	-
<b>EBITDA</b>	<b>(312)</b>	<b>813</b>	<b>2.580</b>	<b>5.215</b>	<b>8.618</b>	<b>9.946</b>	<b>14.982</b>	<b>18.738</b>	<b>22.051</b>
MENOS INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	(20)	645	(204)	299	380	150	558	396	364
IMPUESTO DE RENTA	(144)	107	549	1.205	2.026	2.281	3.508	4.447	5.203
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>(148)</b>	<b>61</b>	<b>2.236</b>	<b>3.710</b>	<b>6.212</b>	<b>7.515</b>	<b>10.916</b>	<b>13.895</b>	<b>16.484</b>
CAPEX	1.553	-	-	594	661	2.615	700	14	5.839
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(1.701)</b>	<b>61</b>	<b>2.236</b>	<b>3.117</b>	<b>5.551</b>	<b>4.900</b>	<b>10.217</b>	<b>13.881</b>	<b>10.645</b>
<b>Cifras en millones de pesos</b>									

Fuente: Elaboración propia

La puesta en marcha de la línea de negocio es necesaria, teniendo en cuenta que se realizó una inversión inicial importante, se cuenta con la licencia de funcionamiento y no se están generando ingresos solo gastos; lo cual repercute en la destrucción de valor para la transportadora y para la empresa inversora. Así mismo, a pesar de la necesidad de realizar una inversión adicional para iniciar la operación de la nueva línea de negocio, el modelo arroja resultados rentables para la compañía con base en las estrategias aplicadas para la generación de ingresos, aprovechando las oportunidades y ventajas con que se cuenta en el negocio actual.

En el gráfico relacionado a continuación, se puede observar la eficiencia de la operación, teniendo en cuenta que la productividad del capital de trabajo muestra una tendencia inferior al 5% mientras que la generación de flujo de caja presenta crecimiento.

Figura 19: PKT y Flujo de Caja Libre



Fuente: Elaboración propia

#### 4.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El crecimiento de los ingresos aumenta anualmente en un promedio superior al 7%, a partir de la puesta en marcha de la línea de negocio de transporte de valores, mejorando la utilidad neta, la rentabilidad y el EBITDA. Este crecimiento está basado en los estudios de la Superintendencia Financiera que indican el crecimiento de oficinas, Cajeros Automáticos (ATM's), la captación de nuevos clientes y el PIB.

Los costos de ventas son el rubro más representativo influyendo principalmente los combustibles, las pólizas, el mantenimiento de los vehículos, y la mano de obra por la contratación de personal que debe realizarse para cumplir con la operación de cada vehículo. Adicionalmente al realizar la inversión en activo fijo el valor de la depreciación aumenta en los años 2015 y 2016, afectando el estado de resultados.

Los gastos administrativos y de ventas a partir del inicio de operación del servicio de transporte de valores, pasaron a representar un menor porcentaje año tras año referente al total de los ingresos proyectados, lo que resulta de la optimización de los recursos y de la proporción frente al nivel de ingresos.

Los gastos financieros que se observan en el PyG, corresponden a la adquisición de un crédito en el año 2014 con el fin de realizar la construcción de la bodega o sede operativa para el funcionamiento de la transportadora de valores.

En cuanto a utilidades, se observa en la proyección que al año 2022 se obtiene un margen neto alrededor del 26%, producto del incremento de servicios por la compra de vehículos y ampliación del mercado.

Tabla 9: Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	-	5.821	10.860	17.925	26.488	29.561	41.653	47.419	54.495
COSTO DE VENTAS	-	4.006	7.152	11.529	16.653	18.346	25.347	27.289	30.980
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	-	<b>1.814</b>	<b>3.707</b>	<b>6.395</b>	<b>9.835</b>	<b>11.215</b>	<b>16.306</b>	<b>20.130</b>	<b>23.515</b>
% Costo de Ventas / Ventas	0,0%	68,8%	65,9%	64,3%	62,9%	62,1%	60,9%	57,5%	56,8%
GASTOS DE VENTAS	-	192	201	212	198	200	208	216	226
% Gasto de Ventas / Ventas	0,0%	3,3%	1,9%	1,2%	0,7%	0,7%	0,5%	0,5%	0,4%
GASTOS DE ADMINISTRACION	312	809	926	968	1.019	1.070	1.116	1.176	1.238
% Gasto de Admon / Ventas	0,0%	13,9%	8,5%	5,4%	3,8%	3,6%	2,7%	2,5%	2,3%
<b>UTILIDAD OP. ANTES DE DEPREC.</b>	<b>(312)</b>	<b>813</b>	<b>2.580</b>	<b>5.215</b>	<b>8.618</b>	<b>9.946</b>	<b>14.982</b>	<b>18.738</b>	<b>22.051</b>
% Ut. Op. Antes de Dep. / Ventas	0,0%	14,0%	23,8%	29,1%	32,5%	33,6%	36,0%	39,5%	40,5%
DEPRECIACIÓN	262	382	382	394	514	823	950	950	1.239
AMORTIZACIÓN	3	3	3	-	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(577)</b>	<b>428</b>	<b>2.195</b>	<b>4.821</b>	<b>8.104</b>	<b>9.123</b>	<b>14.032</b>	<b>17.788</b>	<b>20.812</b>
% Utilidad Operacional / Ventas	0,0%	7,4%	20,2%	26,9%	30,6%	30,9%	33,7%	37,5%	38,2%
GASTOS FINANCIEROS	53	106	98	90	103	115	101	111	93
OTROS GASTOS		53	159	257	347	451	565	666	777
% Gastos Financieros / Ventas	0,0%	1,8%	0,9%	0,5%	0,4%	0,4%	0,2%	0,2%	0,2%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	(27)	(122)	(198)	(306)	(461)	(552)	(729)	(869)	(1.028)
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(657)</b>	<b>148</b>	<b>1.740</b>	<b>4.168</b>	<b>7.192</b>	<b>8.005</b>	<b>12.637</b>	<b>16.142</b>	<b>18.915</b>
% Utilidad antes de impuestos/Ventas	0,0%	2,5%	16,0%	23,3%	27,2%	27,1%	30,3%	34,0%	34,7%
IMPUESTOS	-	37	435	1.042	1.798	2.001	3.159	4.035	4.729
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(657)</b>	<b>111</b>	<b>1.305</b>	<b>3.126</b>	<b>5.394</b>	<b>6.004</b>	<b>9.478</b>	<b>12.106</b>	<b>14.186</b>
% Utilidad Neta/Ventas	0,0%	1,9%	12,0%	17,4%	20,4%	20,3%	22,8%	25,5%	26,0%

Cifras en millones de pesos

Fuente: Elaboración propia

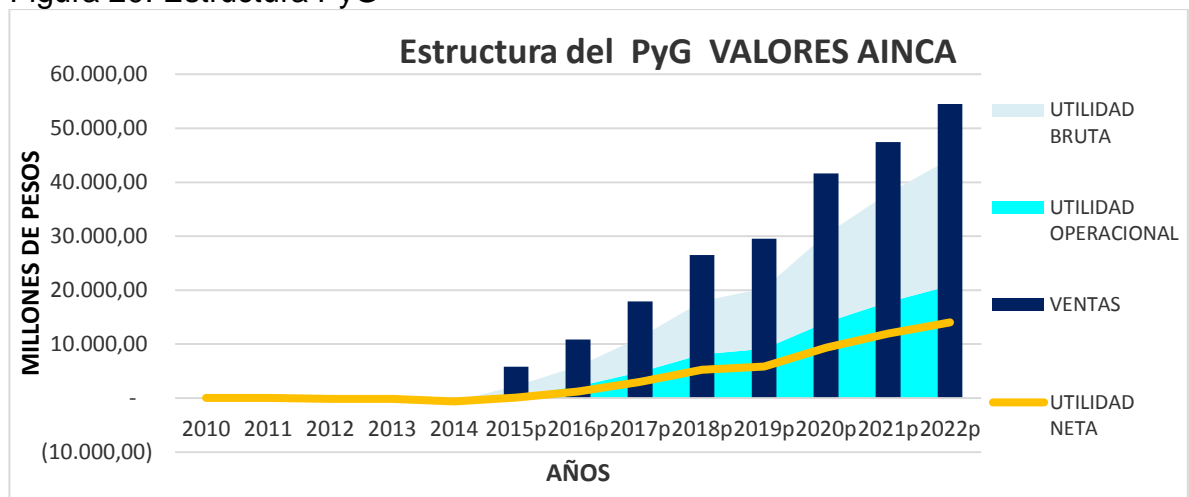
En el siguiente gráfico se observa como a partir del año 2016 hay una recuperación de las utilidades, a pesar que en el año 2015 el resultado de la utilidad neta es positivo, el negocio debe compensar las pérdidas acumuladas que

trae de años anteriores, por los gastos incurridos para el sostenimiento de la inversión inicial en el negocio, sin la generación de ingresos que suplan estas necesidades.

Desde el punto de vista de generación de valor, se encontró que el aumento en las ventas, la optimización de los costos y gastos, aumentan las utilidades año a año, y generan flujos de caja positivos que permiten el crecimiento del negocio y la generación de valor.

La variación del Ebitda es mayor a la variación de las ventas, por tanto no hay destrucción de valor.

Figura 20: Estructura PyG



Fuente: Elaboración propia

#### 4.6. BALANCE GENERAL PROYECTADO

El balance general muestra que para la puesta en marcha de la nueva línea de negocio, adicional a la inversión inicial realizada por AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA., es necesario incrementar el valor de los activos durante el año 2014, los cuales a diferencia de la inversión inicial serán financiados con un crédito a largo plazo, generando una mayor participación de los pasivos frente al patrimonio. Adicionalmente el patrimonio refleja el aumento de capital que se debe hacer para cumplir con el capital exigido por ley para la operación de ese tipo de negocios.

El aumento del pasivo por su parte obedece principalmente a las necesidades de efectivo que debe suplir la nueva línea de negocio mediante la obtención de un crédito a largo plazo para adquirir el lote y adecuar las instalaciones acorde con las necesidades de seguridad exigidas para operar la transportadora de valores.

A continuación puede observarse la estructura del balance general proyectado y posteriormente se encuentra en detalle las cifras correspondientes.

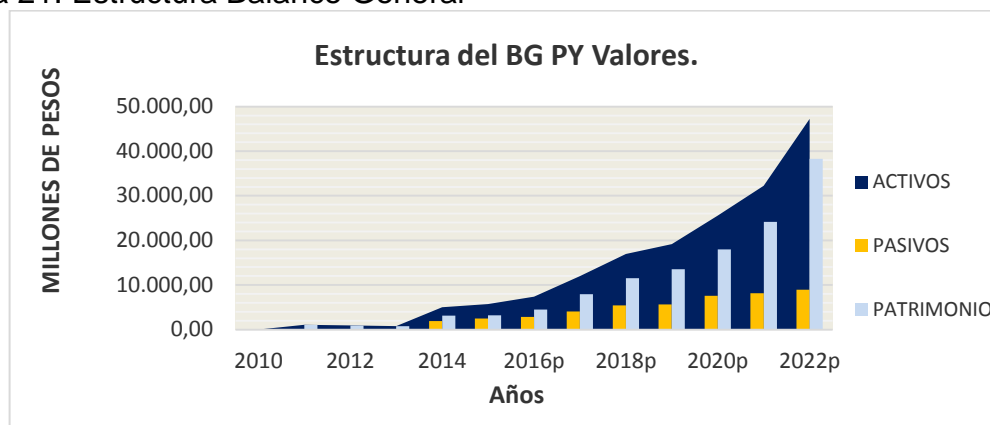
Tabla 10: Balance General Proyectado

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>ACTIVOS :</b>									
Disponible	2.947	3.045	5.003	8.707	12.666	12.775	18.214	25.264	34.951
Inversiones Permanente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deudores	-	998	1.086	1.792	2.649	2.956	4.165	4.742	5.450
Otros Activos Corrientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.947</b>	<b>4.043</b>	<b>6.089</b>	<b>10.500</b>	<b>15.314</b>	<b>15.731</b>	<b>22.379</b>	<b>30.006</b>	<b>40.401</b>
ACTIVOS FIJOS BRUTOS	2.598	2.598	2.598	3.192	3.853	6.468	7.168	7.182	13.021
DEPRECIACION ACUMULADA	(546)	(928)	(1.311)	(1.705)	(2.219)	(3.042)	(3.992)	(4.942)	(6.181)
<b>ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	<b>2.052</b>	<b>1.670</b>	<b>1.288</b>	<b>1.487</b>	<b>1.634</b>	<b>3.427</b>	<b>3.176</b>	<b>2.240</b>	<b>6.840</b>
INVERSIONES PERMANENTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIVOS DIFERIDOS	5	3	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.004</b>	<b>5.716</b>	<b>7.376</b>	<b>11.987</b>	<b>16.949</b>	<b>19.157</b>	<b>25.555</b>	<b>32.246</b>	<b>47.240</b>
<b>PASIVOS :</b>									
OBLIGACIONES FINANCIERAS CP	0	0	0	174	332	287	430	355	274
PROVEEDORES / CUENTAS POR PAGAR	20	373	665	1.072	1.549	1.706	2.357	2.538	2.881
OTROS PASIVOS CORRIENTES	331	331	-	-	-	-	-	-	-
OBLIGACIONES LABORALES	-	312	417	530	632	656	769	526	547
IMPUESTOS POR PAGAR	-	37	435	1.042	1.798	2.001	3.159	4.035	4.729
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>351</b>	<b>1.053</b>	<b>1.517</b>	<b>2.818</b>	<b>4.311</b>	<b>4.651</b>	<b>6.715</b>	<b>7.455</b>	<b>8.430</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	1.560	1.459	1.350	1.233	1.108	973	829	673	507
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.560</b>	<b>1.459</b>	<b>1.350</b>	<b>1.233</b>	<b>1.108</b>	<b>973</b>	<b>829</b>	<b>673</b>	<b>507</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.911</b>	<b>2.511</b>	<b>2.867</b>	<b>4.052</b>	<b>5.419</b>	<b>5.624</b>	<b>7.544</b>	<b>8.128</b>	<b>8.937</b>
<b>PATRIMONIO :</b>									
CAPITAL PAGADO	4.071	4.071	4.071	4.371	4.371	4.371	4.371	4.371	4.371
RESERVAS	-	-	11	142	454	994	1.594	2.542	3.752
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	(321)	(978)	(878)	296	1.309	2.164	2.568	5.098	15.994
UTILIDAD DEL PERÍODO	(657)	111	1.305	3.126	5.394	6.004	9.478	12.106	14.186
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3.093</b>	<b>3.204</b>	<b>4.509</b>	<b>7.935</b>	<b>11.529</b>	<b>13.533</b>	<b>18.011</b>	<b>24.117</b>	<b>38.303</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>5.004</b>	<b>5.715</b>	<b>7.376</b>	<b>11.986</b>	<b>16.948</b>	<b>19.157</b>	<b>25.555</b>	<b>32.245</b>	<b>47.240</b>
<b>Cifras en millones de pesos</b>									

Fuente: Elaboración propia



Figura 21: Estructura Balance General



Fuente: Elaboración propia

Analizado la recuperación en el disponible a partir del año 2016 y la generación de flujo de caja se decidió aplicar las siguientes estrategias que permitieron obtener los resultados observados en la tabla anterior.

Tabla 11: Estrategias aplicadas

AÑO	ESTRATEGIA	VALOR
2017	COMPRA DOS VEHICULOS DE TRANSPORTE	\$ 579.500.000
2018	COMPRA DOS VEHICULOS DE TRANSPORTE	\$ 599.375.000
	DISTRIBUCION DE UTILIDADES	\$ 1.800.000.000
2019	DISTRIBUCION DE UTILIDADES	\$ 4.000.000.000
	RENOVACION BOVEDA, OFICINAS, CENTRO MONITOREO, PARQUEADERO	\$ 1.054.894.438
	RENOVACION EQUIPO DE CONTEO Y VERIFICACION	\$ 618.343.750
	ADQUISICION EQUIPO COMUNICACIONES Y COMPUTO	\$ 445.207.500
	RENOVACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 432.840.625
2020	COMPRA DOS VEHICULOS DE TRANSPORTE	\$ 637.804.688
	DISTRIBUCION DE UTILIDADES	\$ 5.000.000.000
2021	DISTRIBUCION DE UTILIDADES	\$ 6.000.000.000
2022	INVERSION EN CONSTRUCCION SEDE EN LA CIUDAD DE PEREIRA	\$ 5.774.872.476

Fuente: Elaboración propia

Estas estrategias incrementan las ventas, y permiten realizar distribución de utilidades en los años 2018, 2019, 2020 y 2021; adicionalmente para el año 2022 se cuenta con los recursos para construir una sede en la ciudad de Pereira con el fin de ampliar la cobertura de los servicios.

En el detalle del balance general puede observarse que la compañía cuenta con un valor disponible importante, lo que permitiría aplicar nuevas estrategias en los distintos periodos proyectados para la ampliación del negocio.

#### 4.7. INDICADORES

Los indicadores de liquidez presentan un mejoramiento a partir del año 2014, evidenciando la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo, y la operación del negocio.

Tabla 12: Indicadores de liquidez

INDICES DE LIQUIDEZ	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Razón Corriente	8,39	3,84	4,01	3,73	3,55	3,38	3,33	4,03	4,79
Capital de Trabajo Operativo	2.596	2.990	4.572	7.682	11.003	11.080	15.664	22.551	31.971

Fuente: Elaboración propia

En los indicadores de endeudamiento relacionados a continuación, se puede observar que para el año 2014 la compañía se apalancó en un 38% con terceros, mientras que el restante 62% corresponde al aporte de los socios. De los siguientes periodos proyectados, se observa en el año 2022, que el nivel de endeudamiento con entidades financieras disminuye al 18%, lo que demuestra una eficiencia en la cancelación de sus deudas con los flujos de caja generados por la operación.

Tabla 13: Indicadores de endeudamiento

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ENDEUDAMIENTO (Total Pasivo / Total Activo)	38,2%	43,9%	38,9%	33,8%	32,0%	29,4%	29,5%	25,2%	18,9%
APALANCAMIENTO (Total Pasivo / Total Patrimonio)	62%	78%	64%	51%	47%	42%	42%	34%	23%
Concentración pasivo Corto Plazo (%)	18,4%	41,9%	52,9%	69,6%	79,6%	82,7%	89,0%	91,7%	94,3%

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de cobertura de deuda muestran para todos los periodos a partir del año 2015, como la utilidad está cubriendo los intereses pagados al sector financiero. Es decir, en número de veces se puede apreciar como la utilidad supera los gastos financieros.

Tabla 14: Indicadores de cobertura de deuda

<b>COBERTURA DE LA DEUDA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ebitda / Gastos Financieros	-5,90	7,68	26,23	57,76	83,55	86,85	148,09	169,54	236,17
Utilidad Operacional / Gastos Financieros	-10,90	4,05	22,32	53,39	78,57	79,66	138,70	160,94	222,90

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a crecimiento y a evolución de las ventas se encontró un índice muy importante en el 2016, por ser el primer año en que los ingresos cubrieron el periodo completo, dado que para el año 2015 solamente se proyecta operación durante los últimos siete meses.

Tabla 15: Indicadores de evolución operacional

<b>EVOLUCIÓN OPERACIONAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>CRECIMIENTO</b>									
Evolución de Ventas (% Crecimiento )	0,0%	0,0%	87%	65%	48%	12%	41%	14%	15%
Evolución Ventas (% Crecimiento Real)	-4,5%	3,3%	79,9%	58,6%	42,1%	7,5%	35,6%	9,5%	10,6%

Fuente: Elaboración propia

El margen Ebitda refleja una aumento en los años proyectados, teniendo en cuenta que la variación de costos y gastos es inferior a la variación de las ventas y adicionalmente el FCL aumenta en cada periodo, es decir que la línea de negocio tiene una creación de valor durante los años analizados, contrario al resultado obtenido durante los años que estuvieron improductivos por los activos adquiridos en el año 2011.

La puesta en marcha de la línea de negocio es necesaria y presenta un crecimiento continuo, analizado desde el punto de vista de los inductores relacionados a continuación.

Tabla 16: Inductores operativos

<b>INDUCTORES OPERATIVOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Margen Ebitda	0,0%	14,0%	23,8%	29,1%	32,5%	33,6%	36,0%	39,5%	40,5%
Rentabilidad Bruto	0,0%	31,2%	34,1%	35,7%	37,1%	37,9%	39,1%	42,5%	43,2%
Rentabilidad Operacional	0,0%	7,4%	20,2%	26,9%	30,6%	30,9%	33,7%	37,5%	38,2%
Margen Neto	0,0%	1,9%	12,0%	17,4%	20,4%	20,3%	22,8%	25,5%	26,0%

Fuente: Elaboración propia

El ROA por su parte muestra, que la empresa obtuvo mayor rentabilidad en el año 2021 con 37,5% de ganancia sobre la inversión. Igualmente se observa que la compañía está financiando sus activos con su propio capital.

Tabla 17: Indicadores de rentabilidad

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
ROA	-13,1%	1,9%	17,7%	26,1%	31,8%	31,3%	37,1%	37,5%	30,0%
ROE	-21,2%	3,5%	28,9%	39,4%	46,8%	44,4%	52,6%	50,2%	37,0%
Rotación de Activo (Ventas/ Activos Totales)	-	1,0	1,5	1,5	1,6	1,5	1,6	1,5	1,2
Apalancamiento (Activos / Patrimonio)	1,6	1,8	1,6	1,5	1,5	1,4	1,4	1,3	1,2

Fuente: Elaboración propia

En los indicadores de actividad se puede observar la eficiencia del ciclo de caja, basado en que la rotación de cartera no es alta porque los servicios son cancelados mes vencido.

Tabla 18: Indicadores de actividad

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Rotación de Cartera (Días Ventas)	-	62	36	36	36	36	36	36	36
Rotación de Proveedores (Días Costo de Ventas)	-	33	33	33	33	33	33	33	33
Ciclo Operacional	-	28	3	3	3	3	3	3	3
<b>OTROS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ventas / Patrimonio	0,0	1,8	2,4	2,3	2,3	2,2	2,3	2,0	1,4
CAPEX / Ventas	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	2,5%	8,8%	1,7%	0,0%	10,7%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.8. INDUCTORES DE VALOR

La palanca de crecimiento es favorable y el crecimiento genera valor, liberando efectivo, mejorando la liquidez y la posibilidad de cumplir con los compromisos de la empresa. El PKT indica que se requiere un capital de trabajo mínimo frente a cada peso vendido por la empresa.

La productividad del activo fijo (PAF), muestra la utilización adecuada de las propiedad, planta y equipo, logrando mayores ventas en cada periodo proyectado. Solamente para los años 2019 y 2022 se observa decrecimiento dado las altas inversiones que realiza la empresa con el ánimo de ampliar su cobertura.

Figura 22: Inductores operativos



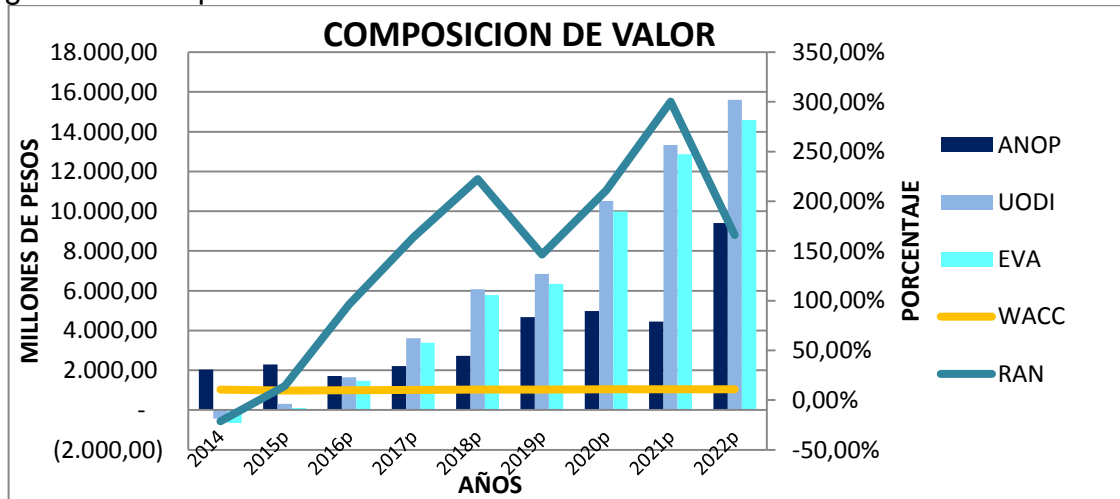
Fuente: Elaboración propia

A continuación se observa el crecimiento de la RAN (Rentabilidad sobre los Activos Netos) que confirma la generación de valor a la compañía, basado en que el costo de los recursos (WACC) es menor.

El inductor denominado EVA presenta resultados positivos de crecimiento, indicando que existe rentabilidad por encima del costo de los recursos. Solamente en el año 2014 no genera valor al igual que se observa con la UODI (Utilidad operativa después de impuestos), por no encontrarse en operación el servicio de transporte de valores.

Los Activos Netos Operacionales (ANOP) decrecen por efecto de la depreciación año tras año, sin embargo, con las estrategias de inversión aplicadas se puede ver crecimiento durante los periodos proyectados.

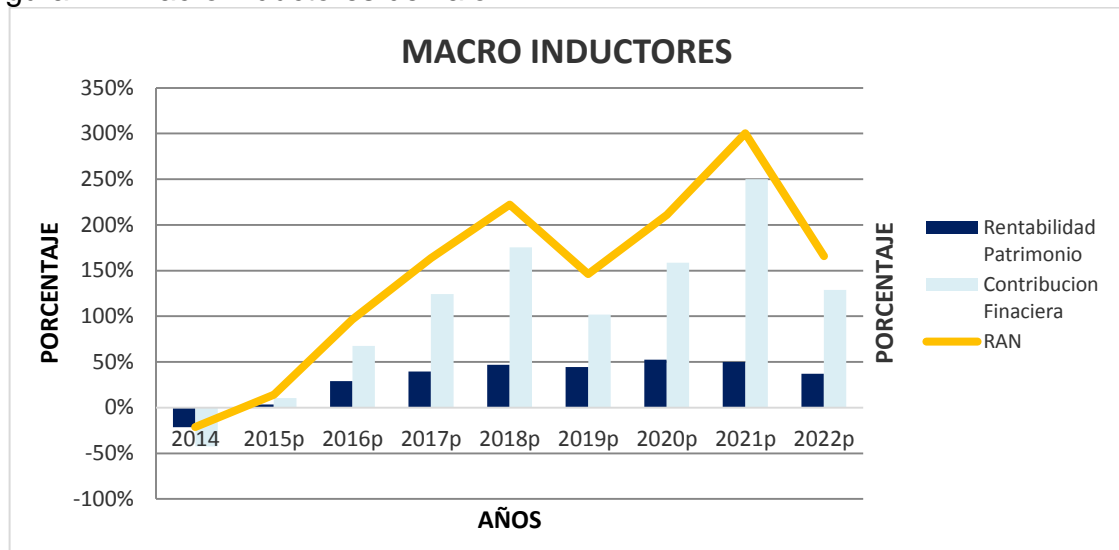
Figura 23: Composición de valor



Fuente: Elaboración propia

La compañía al adquirir deuda, está corriendo un riesgo y este debe generar un excedente por encima del costo de capital como consecuencia del endeudamiento. A partir del año 2015 se observa un excedente o premio por endeudarse denominado contribución financiera.

Figura 24: Macro inductores de valor



Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo a los análisis y proyecciones realizadas, se evidencia que la empresa genera un margen neto positivo y cuenta con grandes oportunidades de crecimiento al implementar una nueva línea de negocio que mejore sus indicadores y la participación en el mercado.

El periodo de recuperación de la inversión es menor a 24 meses, en los cuales genera ingresos capaces de cumplir con las necesidades de flujos de efectivo para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus obligaciones.

La inversión inicial requerida es de \$ 5.004 millones de pesos colombianos que incluye la adquisición de activos fijos, gastos operacionales y capital de trabajo. Este monto será financiado en un 66% por los socios y el restante 33%, por financiamiento a través de un préstamo a cinco años con una tasa del 7.43% EA.

La estrategia generadora de valor implementada, permite obtener el punto de equilibrio en el año 2016, aprovechando la inversión realizada en 2014.

Aunque la empresa cuenta con márgenes de utilidad acorde con el promedio del sector, se busca que estos márgenes se puedan incrementar y del mismo modo el mejoramiento de los principales indicadores.

De igual forma se observa que los resultados obtenidos son producto del aprovechamiento de los recursos y la optimización del capital de trabajo, lo que permite mejorar indicadores como el ROA, que de generar índices negativos en el año 2013, en el año 2022 genera resultados de 30,0%, y el ROE pasando del -21,2% en el año 2013 a 37,0 % en el año 2022.

De acuerdo con la valoración se obtiene un flujo de caja libre descontado por valor de \$19.183 millones de pesos colombianos, haciendo atractivo el proyecto para cualquier inversionista, teniendo en cuenta que su rentabilidad (TIRM) es del 30,7%.

Los resultados obtenidos con la puesta en marcha de la transportadora de valores, permiten la generación de valor en la nueva línea de negocio y por consiguiente a la empresa AINCA SEGURIDAD & PROTECCION LTDA.

El modelo financiero demuestra que el proyecto es viable y rentable.

## 6. RECOMENDACIONES

Se recomienda la puesta en marcha de la unidad de negocio de transporte de valores a partir de junio de 2015, teniendo en cuenta la inversión realizada.

La puesta en marcha de la unidad de transporte de valores se debe implementar paulatinamente.

Se recomienda aprovechar la actual tendencia de crecimiento de la economía del país, ya que las variables macroeconómicas fundamentales muestran un panorama favorable para la incursión de nuevos proyectos de inversión.

Es recomendable implementar campañas publicitarias de la nueva línea de negocio para captar nuevos clientes de los sectores de grandes superficies y retail.

Se sugiere mantener las políticas de seguimiento y control, con el fin de evitar el deterioro de los indicadores financieros para mejorar la participación del mercado.

Se recomienda continuar con el proceso de inversión en el proyecto, procurando la satisfacción del cliente, el aseguramiento de la calidad y el incremento de los ingresos.



## BIBLIOGRAFÍA

Disponible en Internet: <http://www.aincaseguridad.com.co/about.html> consultado el 25 de marzo de 2015.

Disponible en Internet: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) consultado el 17 de marzo de 2015.

Disponible en Internet: [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co) consultado el 22 de abril de 2015.

Disponible en Internet: [www.supervigilancia.gov.co](http://www.supervigilancia.gov.co) consultado el 02 de Mayo 2015.

Disponible en Internet: [www.grupobancolombia.com](http://www.grupobancolombia.com) consultado el 17 de febrero de 2015.

Disponible en Internet: [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-5447435](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-5447435) consultado el 17 de marzo de 2015.

Disponible en Internet: [www.indumil.gov.co](http://www.indumil.gov.co) consultado el 20 de febrero de 2015.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Registro de Riesgos

Registro de Riesgos												
Nombre del Proyecto: PY INVERSION TRANSPORTE VALORES AINCA												
Riesgo #	FACTOR RIESGO	Descripción del riesgo	Area de Impacto	Valor de Impacto	Probabilidad	Valor de riesgo	R. INHERENTE	Riesgo #	CONTROLES	Control Impacto	Control Probabilidad	Valor de riesgo
1	PROCESOS	QUE NO SE RENUEVE LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	LEGAL	CRITICO	BAJO	10	Que no se cumpla con los requisitos para el transporte de valores por ende no se puede llevar a cabo la actividad comercial	1	Asignar personal idóneo para preparación de solicitud renovación licencia. Elaborar lista de chequeo. Elaborar cronograma de actividades. Verificar día a día lista y actividades ejecutadas. Revisión y visto bueno del área jurídica.	CRITICO	BAJO	10
2	PROCESOS	QUE EL INVERSIONISTA PRINCIPAL NO CUENTE CON LOS RECURSOS MONETARIOS PARA SOSTENER LA UNIDAD DE NEGOCIO	FINANCIERO	CRITICO	BAJO	10	No se contaría con el apalancamiento suficiente para desarrollar el objeto social.	2	Mantener actualizado los cupos de préstamo ante las entidades financieras	CRITICO	BAJO	10
3	PROCESOS	REDUCCIÓN DE LAS OPERACIONES DE NUESTROS CLIENTES POTENCIALES	FINANCIERO	SERIO	ALTO	12	No se reciben ingresos y se baja la operación de transporte de valores.	3	Realizar estudio de mercadeo con la finalidad de captar nuevos clientes. Ofrecer servicios adicionales.	SERIO	MEDIO	9
4	RECURSO HUMANO	EL PERSONAL CONTRATADO SEA PARTE DE ACTIVIDADES ILÍCITAS	REPUTACIONAL	MODERADO	BAJO	4	Hurto del título valor dado en custodia al personal contratado	4	Realizar un estricto estudio de seguridad al personal a contratar. Realizar periódicamente pruebas de confiabilidad al personal asignado a la operación y del área administrativa.	MODERADO	MUY BAJO	2
5	INFRAESTRUCTURA	FALLAS MECANICAS EN LOS CAMIONES POR FALTA DE USO	REPUTACIONAL	MENOR	MUY BAJO	1	Que se dañen los camiones o sufra alguna eventualidad en el proceso del transporte	5	Realizar y ejecutar rigurosamente el cronograma de mantenimiento de vehículos. Tener vehículos como plan de contingencia ante una eventualidad mecánica grave. Diseñar ruta de reasignación de operación de los vehículos de transporte de valores.	MENOR	MUY BAJO	1
6	EVENTOS EXTERNOS	ROBO O ASALTO A LOS CAMIONES	REPUTACIONAL	CRITICO	MEDIO	15	Se pierde credibilidad en el procedimiento o la forma en que se realiza el transporte de valores	6	Evaluar continuamente el protocolo de seguridad y adquirir pólizas	MODERADO	BAJO	4
7	PROCESOS	CARTERA DE DIFÍCIL COBRO	FINANCIERO	MODERADO	MEDIO	6	Se dificulta la cancelación de las obligaciones a corto plazo	7	Realizar seguimiento, control y cobranza de la cartera de forma semanal. Realizar acuerdos de pago en caso críticos	MODERADO	BAJO	4
8	EVENTOS EXTERNOS	AGENTES EXTERNOS COMO TERREMOTO, INCENDIO, E INUNDACIÓN	INFRAESTRUCTURA	MUY SERIO	BAJO	8	Daños en la infraestructura y por consiguiente en la operación.	8	Adquirir pólizas de seguros, que respalden estos eventos	MUY SERIO	MUY BAJO	4
9	PROCESOS	QUE EL PROCESO DE CONTEO NO SE REALICE DE FORMA CORRECTA Y SE DETECTEN BILLETES Y TÍTULOS VALORES FALSOS	FINANCIERO	SERIO	BAJO	6	Responsabilidad ante el cliente por la devolución del dinero o título valor.	9	Implementar la tecnología necesaria para el conteo y el chequeo de los billetes y títulos valores. También realizar capacitación mensual al personal por parte del Banco de la República	SERIO	MUY BAJO	3
10	RECURSO HUMANO	ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL	REPUTACIONAL	MODERADO	BAJO	4	Desconfianza por parte del cliente. El personal se retira porque encuentra mejores opciones laborales.	10	Implementar políticas laborales e incentivos a trabajadores, para motivar su permanencia en la compañía	MODERADO	MUY BAJO	2
11	RECURSO HUMANO	QUE EL PERSONAL CONTRATADO NO TENGA BUENA ACTITUD DE SERVICIO	REPUTACIONAL	MODERADO	BAJO	4	Inconformismo y/o quejas por parte del cliente	11	Realizar capacitaciones continuas al personal en manejo y servicio al cliente	MODERADO	MUY BAJO	2
12	PROCESOS	LAVADO DE ACTIVOS	LEGAL	CRITICO	MUY BAJO	5	Cancelación de la licencia de funcionamiento	12	Realizar estudio de seguridad a los clientes y tener plataformas virtuales para consulta de antecedentes.	CRITICO	MUY BAJO	5
13	EVENTOS EXTERNOS	CONTAMINACIÓN POR PLAGAS COMO RATAS, GORGOJO Y JEJEN	FINANCIERO	MODERADO	MUY BAJO	2	Daño en los billetes o títulos valor.	13	Contratar el servicio de control de plagas en períodos trimestrales	MODERADO	MUY BAJO	2
14	TECNOLOGIA	FALLAS EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN (AVANTEL Y GPS)	INFORMATICO	MUY SERIO	BAJO	8	Afectación en la operación y por ende en la seguridad de los valores transportados.	14	Tener licencias para manejo de radios en los camiones, contar con un plan de contingencia que permita suplir estas fallencias en breves espacios de tiempo	MUY SERIO	MUY BAJO	4